

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ANADOLU LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE  
İŞE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

TÜRKAY KOYUNCU

İstanbul, 2013

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ANADOLU LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE  
İŞE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Türkay KOYUNCU  
Danışman: Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ

İstanbul, 2013



**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI**

Öğrencinin

Adı-soyadı	Türkay KOYUNCU
Numarası	122202328
Anabilim/ Bilim Dalı (Fakültesi)	İŞLETME HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sınavın

Tarihi	09/09/2013
Süresi	60 dakika
Yeri	MARMARA ÜNİVERSİTESİ-EĞİTİM FAKÜLTESİ

Karar

Oybirliği



Oyçokluğu

Kabul



Düzeltilme

Red

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca

Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

09/09/2013

Jüri Başkanı  
Öğretim Üyesi  
Doç.Dr. Ali BALCI

Üye  
Öğretim Üyesi  
Doç.Dr. Haluk TANRIVERDİ

Üye  
Öğretim Üyesi  
Doç.Dr. Mehmet ÜNLÜ

### **Tez Etik ve Bildirim Sayfası**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

09/ 09 /2013



Türkay KOYUNCU

## ÖZET

Örgütlerin var olması ve varlığını devam ettirmesi için birtakım önlemler alınması gerekmektedir. Çünkü çalışanların örgütlerine güvenleri ve bağlılıkları zaman zaman değişebilmektedir.

Okullarda güven duygusunun gelişebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer çalışanlar ve veliler arasında iyi bir iletişimin ve sağlıklı bir diyalog sürecinin kurulması gerekir. Örgütsel güven aynı zamanda, çalışanların örgüte olan adanmışlık derecesini güçlendirir. İşe bağlılık ve örgütsel güven, eğitim kurumlarındaki kaliteyi arttırarak öğretmenlerin eğitim öğretime daha fazla yoğunlaşmalarını sağlayabilir. Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ve iş bağlılıkları çeşitli alt boyutlarda incelenmiş ve sonuç olarak Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Araştırmaya İstanbul Anadolu yakasında görev yapmakta olan 578 öğretmen katılmıştır. Özetle örgütsel güvenin; araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, Anadolu lisesinde görev yaptıkları süreye ve branşlarına göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Öğretmenlerin İşe Bağlılık ölçeği sonucunda çıkan puanları, yaş kategorisine göre incelendiğinde; yaş grubu ortalaması arttıkça örgüte duyulan güvenin yükseldiği görülmektedir.

Örgütsel güven ve işe bağlılık faktörleri arasındaki korelasyon incelendiğinde örgütsel güven puanları ile işe bağlılık puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,372$ ,  $p< ,01$ ). Korelasyon varsansı dikkate alındığında; işe bağlılıktaki toplam varsayansın %13'ünün örgütsel güven puanından kaynaklandığı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güven, işe bağlılık, eğitim kurumları, öğretmen

## ABSTRACT

There are a number of organizations and the measures to be taken to exist. Because the trust of employees, their commitment can vary from time to time.

In order to develop a sense of trust in schools, administrators, teachers, students, parents, good communication between the school and the other employees and the establishment of a dialogue process must be healthy. Organizational trust, at the same time, the degree of commitment to the organization empowers employees. Increasing the quality of educational institutions and organizational commitment, trust, education and training of teachers can concentrate more. Examined the various sub-dimensions of organizational commitment of teachers and business confidence and as a result of Anatolian High Schools commitment to work with the teachers working in the relationship between the levels of organizational trust.

578 teachers participated in the study who are working in the Anatolian side of Istanbul. In a nutshell organizational trust, the teachers, gender, marital status, seniority and Anatolian high time they work, their branches were differentiated.

Commitment to work as a result of the scale of the scores of the teachers were evaluated according to age category and age group increased with increasing confidence in the organization.

Examined the correlation between organizational factors, organizational commitment, trust and confidence scores and the scores of the high level of dedication, a positive and significant correlation was found ( $r = 0.372$ ,  $p < .01$ ). Variance affiliation total score of 13% of work due to organizational trust said.

**Keywords:** Organizational trust, dedication, educational institutions, teachers

## ÖNSÖZ

*Eğitim kurumlarının, dolayısıyla öğretmenlerin insanın yetişmesine, bilinçlenmesine; ülkenin ve insanlığın gelişmesine sağladığı katkıdan dolayı incelenmesi ve araştırmalara konu olması gereklidir. Eğitim çalışanlarının çalışma ve yaşam koşullarının düzeltilmesi için çok çaba sarf edilmelidir. Birçok baskı etmenine maruz kalan öğretmenlerin okullarda örgütsel güven ile işe bağlılığı zedeleyici davranışlarla karşılaşmaları eğitim sisteminin işleyişi açısından duyarlılık ve titizlikle inceleme konusu yapılması ve gerekli tedbirlerin alınması büyük önem arz etmektedir.*

*Son yıllarda ülkemiz alan yazınında eğitim kurumlarındaki örgütsel güven ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, Anadolu lisesi kıdemi ve branşa) göre incelenmesidir.*

*Değerli tez danışmanım Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ'ye tez çalışmam süresince vermiş olduğu destek ve pozitif enerji için, Marmara Üniversitesinde görev yapan Yard. Doç. Dr. Abdullah DEMİR'e, ayırdığı zaman ve önerilerinden dolayı, anket çalışmamda yardım eden tüm meslektaşlarıma, yabancı kaynaklardan yararlanmam için kaynakların çevirisinde desteğini esirgemeyen okulumda görev yapan tüm İngilizce öğretmenlerine gönül dolusu teşekkür ediyorum.*

*Beni yetiştiren, benden maddi manevi desteğini esirgemeyen eli öpülesi annem Türken KOYUNCU ve babam Musa KOYUNCU 'ya, yüksek lisans yapmam konusunda beni yüreklendiren sevgili eşim Fatma KOYUNCU 'ya, birlikte ders çalışma ve oyun saatlerinden fedakârlık eden canım oğullarım Muhammet Talha ve Mustafa KOYUNCU'ya yürekten teşekkürlerimi sunuyorum.*

İstanbul, 2013

Türkay KOYUNCU

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>ÖZET .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	3
1.3. Sınırlılıklar.....	4
1.4. Sayıtlar .....	4
1.5. Tanımlar .....	4
<b>2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>5</b>
2.1. Güven Kavramı .....	5
2.1.1. Risk .....	7
2.1.2. Belirsizlik.....	7
2.1.3. Beklenti.....	8
2.1.4. Zarar Görme İhtimali.....	8
2.1.5. Savunmasızlık.....	8
2.2. Güvene Etki Eden Faktörler .....	9
2.2.1. İşbirliği .....	9
2.2.2. Emin Olma (Confidence).....	10
2.2.3. Tahmin Edilebilirlik .....	11
2.2.4. Güvensizlik .....	12
2.3. Örgütsel Güven .....	13
2.4. Örgütsel Güven Modelleri .....	14
2.4.1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli .....	14
2.4.2. Bromiley ve Cummings'ın Güven Modeli .....	15
2.4.3. Mishra Güven Modeli.....	15
2.4.4. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	17
2.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	17
2.6. Okullarda Örgütsel Güven.....	20
2.7. Okullarda Örgütsel Güven Oluşumu .....	25
2.8. Okullarda Güveni Oluşturmayı ve Devam Ettirmeyi Engelleyen Etmenler .....	25
2.9. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri.....	26
<b>3. SINIFLANDIRMALARLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>29</b>
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	29
3.2. Kuruma Bağlılık Modelleri.....	32
3.2.1. Steers'in Örgüte Bağlılık Modeli .....	32
3.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması .....	32
3.2.3. Balcı'nın Sınıflandırması.....	33
3.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	34
3.2.5. De Cotiis ve Summers Örgüte Bağlılık Modeli .....	34
3.3. Örgütlerde İşe Bağlılık .....	34
3.4. Örgütlerde İşe Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	35
3.4.1. Kişisel Faktörler .....	37
3.4.1.1. Yaş.....	37



3.4.1.2.	Çalışma Süresi (Kıdem).....	37
3.4.1.3.	Cinsiyet.....	38
3.4.1.4.	Medeni Durum .....	39
3.4.2.	Örgütsel-Görevsel Faktörler .....	40
3.4.3.	Durumsal Faktörler .....	41
3.4.4.	Diğer Faktörler.....	42
3.5.	Eğitim Kurumları ve İşe Bağlılık.....	42
3.6.	Örgütlerde İşe Bağlılık Sonuçları.....	44
3.6.1.	Düşük Örgütsel Bağlılık .....	44
3.6.1.1.	Olumlu Sonuçları .....	44
3.6.1.2.	Olumsuz Sonuçları .....	44
3.6.2.	Orta Örgütsel Bağlılık.....	45
3.6.2.1.	Olumlu Sonuçları .....	45
3.6.2.2.	Olumsuz Sonuçları .....	45
3.6.3.	Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	45
3.6.3.1.	Olumlu Sonuçları .....	45
3.6.3.2.	Olumsuz Sonuçları .....	46
3.7.	Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık .....	46
3.8.	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	47
<b>4.</b>	<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>49</b>
4.1.	İlgili Araştırmalar.....	49
4.1.1.	Ülkemizde Yapılan Çalışmalar .....	49
4.1.2.	Dünyada Yapılan Çalışmalar .....	53
<b>5.</b>	<b>YÖNTEM.....</b>	<b>55</b>
5.1.	Araştırma Modeli .....	55
5.2.	Evren ve Örneklem .....	55
5.3.	Verilerin Toplanması.....	56
5.4.	Verilerin Analizi .....	57
<b>6.</b>	<b>BULGULAR.....</b>	<b>58</b>
6.1.	Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdelere .....	58
6.2.	Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi.....	62
6.3.	Yaşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi .....	63
6.4.	Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi .....	63
6.5.	Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi.....	64
6.6.	Branşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi .....	64
6.7.	Anadolu Liselerindeki Deneyime Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi .....	66
6.8.	Cinsiyete Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi .....	66
6.9.	Yaşa Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi .....	67
6.10.	Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi .....	68
6.11.	Kıdeme Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi .....	69
6.13.	Branşa Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi .....	69
6.14.	Anadolu Liselerindeki Deneyime Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi .....	71
6.15.	Örgütsel Güven ve İşe Bağlılık Puanları Arasındaki İlişki.....	71
<b>7.</b>	<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>73</b>
7.1.	Sonuç.....	73
7.2.	Öneriler.....	76
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>84</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri .....	58
<b>Tablo 2:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşları .....	58
<b>Tablo 3:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum .....	59
<b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Düzeyleri .....	59
<b>Tablo 5:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemleri .....	59
<b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmen Anadolu Lisesindeki Görev Yılları .....	59
<b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmen/Yöneticilerin Branşlara Göre Dağılımları .....	60
<b>Tablo 8:</b> Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri .....	61
<b>Tablo 9:</b> Öğretmenlerin Örgütsel Güven İle Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonucu .....	62
<b>Tablo 10:</b> Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Güven Puanları .....	63
<b>Tablo 11:</b> Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Yaş Grupları Değişkeni ANOVA Sonucu .....	63
<b>Tablo 12:</b> Öğretmenlerin Örgütsel Güven İle Medeni Durum Değişkeni T-Testi Sonucu .....	63
<b>Tablo 13:</b> Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Güven Puanları .....	64
<b>Tablo 14:</b> Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Kıdem Değişkeni ANOVA Sonucu .....	64
<b>Tablo 15:</b> Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenler Puanların İncelenmesi .....	65
<b>Tablo 16:</b> Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Branş Değişkeni ANOVA Sonucu .....	65
<b>Tablo 17:</b> Anadolu liselerindeki Deneyim Değişkenine Göre Örgütsel Güven Puanları .....	66
<b>Tablo 18:</b> Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Kıdem Değişkeni ANOVA Sonucu .....	66
<b>Tablo 19:</b> Öğretmenlerin İşe Bağlılık İle Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonucu .....	66
<b>Tablo 20:</b> Yaş Değişkenine Göre İşe Bağlılık Puanları .....	67
<b>Tablo 21:</b> Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları ile Yaş Grupları Değişkeni ANOVA Sonucu .....	67
<b>Tablo 22:</b> Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları ile Yaş Grupları Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 23:</b> Öğretmenlerin İşe Bağlılık İle Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonucu .....	68
<b>Tablo 24:</b> Kıdem Değişkenine Göre İşe Bağlılık Puanları .....	69
<b>Tablo 25:</b> Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları İle Kıdem Değişkeni ANOVA Sonucu .....	69
<b>Tablo 26:</b> Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklar Puanların İncelenmesi .....	70
<b>Tablo 27:</b> Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları İle Branş Değişkeni ANOVA Sonucu .....	70
<b>Tablo 28:</b> Anadolu Liselerindeki Deneyim Değişkenine Göre İşe Bağlılık Puanları .....	71
<b>Tablo 29:</b> Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları ile Anadolu liselerindeki Deneyim Değişkeni ANOVA Sonucu .....	71
<b>Tablo 30:</b> Örgütsel Güven ve İşe Bağlılık Ölçekleri Betimleyici Veriler .....	72
<b>Tablo 31:</b> Örgütsel Güven ve İşe Bağlılık Arasındaki Korelasyon .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Şekil 1:</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	36

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

### 1.1. Problem

İnsan, psiko-sosyal bir varlıktır. Psiko-sosyal bir varlık olarak insan, hayatını sürdürürken pek çok duygusal gereksinimler içerisinde bulunmaktadır. Bu duygusal gereksinimler insanları hayata bağlayan, yaptıkları işe şevkle bağlanmalarını sağlayan ve yaşama sevinci sağlayan gereksinimler olma özelliği göstermektedir. Bir ülkenin geleceğinin güvencesi olan çocukları yetiştirme görevini üzerine alan okullar, bilinçli eğitim liderleri tarafından yönetilirse, kolaylıkla etkili okullar haline gelebilir. Bireyin ve toplumun gelişmesi, toplumsal kültürün kuşaktan kuşağa aktarılma görevini sağlayan okulların, amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri ve devamlılığını sağlayabilmeleri okul çalışanlarının etkili ve verimli olmalarına bağlıdır. Öğretmenlerin etkili ve verimli şekilde görevlerini yerine getirmelerinde örgütlerine duydukları güvenin önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel adanmışlığın, performansın artmasında bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010:51).

Örgüt içerisinde de çalışanlar, birtakım gereksinimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Zira, çalışanlar sırf rasyonel kurallar ve standartlar dâhilinde çalışan birer makine değiller (Özdemir, 2008:382), bünyelerinde bazı ihtiyaç ve beklentileri de barındıran sosyal varlıklardır (Izgar, 2008:138). Bu ihtiyaç ve beklentiler; çalışanların iş motivasyonunu, iş doyumunu, iş performansını, vb. ise olumlu olarak etkileyebilmekte, eksikliğinde ise çalışanların bu tutumları olumsuz şekilde etkilenmekte ve yokluğunda ise bundan örgüt zararlı çıkmaktadır. Literatürde çalışan performansını ve motivasyonunu etkileyen pek çok faktörden bahsedilmektedir. Son yıllarda sıklıkla üzerinde durulan kavramlardan birini ise “örgütsel güven” kavramı teşkil etmektedir.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmaması, güvenin oluşturulamamasıdır. Çalışanların işlerinden memnuniyetlerinin sağlanması artık örgütler için mal ya da hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir.

Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel güven ve örgütsel bağlılık görülmektedir.

Okullarda güven duygusunun gelişebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer çalışanlar ve veliler arasında iyi bir iletişimin ve sağlıklı bir diyalog sürecinin kurulması gerekir. Okulda tesis edilen bu yapı güven duygusunu yaratır ve güçlendirir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:208).

Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı oluşumuna ve gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır.

Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan adanmışlık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere adanmışlık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998, Akt: Topaloğlu, 2010:231).

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel adanmışlık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir (Gül, 2002:62)

Örgütüne bağlılık gösteren çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışsal, iş doyumu gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; işgörenin işi ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Saridede ve Doyuran, 2004:4).

Tüm bu bilgiler doğrultusunda örgütsel bağlılık ve örgütsel güven önem verilmesi gereken konulardır. Örgütlerin var olması ve varlığını devam ettirmesi için bir takım önlemler alınması gerekmektedir. Çünkü çalışanların güvenleri, bağlılıkları zaman zaman değişebilmektedir. Bunların korunması, örgütten ayrılmaları, şikâyetleri en aza indirebilmek için öğretmenleri de karara katma, onlarla toplantılar yapma, fikirlerine başvurma, sorunlarını çözme, kuruma bağlılıklarını ve güvenlerini sağlama gibi konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bütün bunlar sağlanırsa kurum başarı sağlar ve bu başarı devamlılık gösterir.

Araştırmalardan da görüldüğü üzere, işe bağlılık ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki vardır. İşgörenler örgüte güven duydukça örgütte kalma istekleri de artacaktır. Bu şekilde oluşan örgütsel güven, çalışanların işe olan bağlılık duygularını da güçlendirmektedir. Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır (Demirel, 2008; aktaran: Topaloğlu, 2010:36).

Literatüre bakıldığında örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini destekleyen pek çok çalışma bulunduğu dikkat çekmektedir. Ancak ülkemizde örgütsel güven ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin yok denecek kadar az sayıda çalışmaya konu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Resmi Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mezun olunan alan, görev yapılan kurum, öğretmenlikteki kıdem yılı, o kurumdaki çalışma süresi) karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Örgütsel güven düzeyleri ile işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## **1.2. Amaç**

Bu araştırma sonuçlarının bu alanda çalışma yapacak diğer araştırmacılara yarar sağlayacağı ve eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik farklı değerlendirmeler oluşturmaya amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

### 1.3. Sınırlılıklar

- Bu araştırma İstanbul ili Anadolu yakası devlete bağlı, Anadolu lisesi düzeyindeki okulların öğretmenleri ile sınırlıdır
- 2012- 2013 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Araştırma öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.

### 1.4. Sayıtlılar

- 1- Araştırmada seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
- 2- Araştırmada kullanılan ölçme araçları, ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilirlerdir.
- 3- Araştırmaya katılacak öğretmenler veri toplama aracının uygulanması aşamasında sorulan sorulara samimi cevaplar verecekleri düşünülmektedir.
- 4- Araştırmada kullanılan anket formu, örgütsel güven ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak öğretmen görüşlerini ölçer kabul edilmektedir.

### 1.5. Tanımlar

Bu araştırma raporunda aşağıdaki kavramlar, aşağıda tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

**Örgütsel Bağlılık:** Yüksel (2000:139), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000:192) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

**Örgütsel Güven:** Örgüt çalışanlarının, örgütün tutarlı eylemler yapacağına, savunmasız kalma durumunda dâhi suiistimal edilmeyeceğine, yöneticisinin adaletli ve dürüst olacağına, verilen sözlerin tutulacağına dair inancı örgütsel güven olarak ifade edilir. Örgütsel güven, örgütteki formal ve informal ilişkilerin sağlıklı olarak yürütülmesi açısından önemlidir. Örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Demircan ve Ceylan, 2003:93).

## 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya yönelik ilgili kavramlar kuramsal olarak açıklanmıştır.

### 2.1. Güven Kavramı

Güven, insan ilişkilerinde önemli temalardan birini teşkil etmektedir. Aynı zamanda güven, insan ilişkilerinde olduğu kadar, örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:37; Tschannen-Moran, 2001:36; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003:64; Yılmaz, 2008:213).

Güven konusundaki en önemli düşünürlerden biri olan Fukuyama'ya (2000) göre güven, rasyonel hesaplamalardan çok, tarihsel süreç içerisinde dinsel alışkanlıklardan doğmuştur. Güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Ortaklaşa paylaşılan bu değerler Tanrı veya adalet gibi derin “değerler” hakkında olabileceği gibi davranış kodları ve çalışma hayatına ilişkin standartlar gibi dünyevi konular da olabilir.

Güven duygusunun yokluğu veya varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir (Asanakutlu, 2002:2). İnam'a (2003) göre güven, insan duygusundaki bir kök gibidir ve duygusal yaşamın her safhasında yer bulmaktadır. Güven, insanları ve sosyal sistemleri anlamada anahtar bir kavram gibi (Gibb, 1991:53) olup; güven, sağlıklı bir toplum oluşturmada insanları bir araya getiren ve olumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlayan ortak bir değer özelliği taşımaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:41). O'Toole'a göre güven, örgütlerde ilişkileri bir arada tutan bir yapıştırıcı işlevini yerine getirmektedir (Akt. Erden ve Erden, 2009:13).

Güven, sosyal ilişkilerin oldukça sorunlu bir alanıdır. Sosyal teorisyenler, güvenin sağladığı yararları dikkat çekerek güveni anlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin güven, sağlam ilişkiler için gerekli, işbirliğinin korunması için önemli, her türlü değişim için temel ve en alışlagelmiş günlük ilişkiler için de zorunlu olarak görülmektedir. Çoğunlukla belirsiz bir biçimde anlaşılan güvenin insan hayatının tüm hallerini düzenlediği ileri sürülmektedir. Güven risk almayı ve bir insanın başka bir insana zarar verici davranışlar göstermeyeceği rahatlığına dayanan savunmasızlığı içerir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003:71). Güven, bir grubun başka bir grubun yardımsever, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna inanması ve kendini savunmaya ihtiyaç duymamasıdır. (Tschannen-Moran ve Hoy, 2001:43).



Sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi, güven kavramı da tanımlanması zor bir kavramdır (Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:49; Yılmaz, 2008:216). Güven ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan düşünce, kavramın tanımlanmasındaki güçlülüdür. Tanımlanmasındaki güçlülüğün yanı sıra, güvene delil bulmak oldukça zordur (Yılmaz, 2005:64). Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, kavramın tanımlanmasındaki güçlülüdür. Bunun temel nedeni bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki birçok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasıdır. Diğer yandan güvenin kritik konumuna farklı disiplinlerin (iktisat, sosyoloji, psikoloji, felsefe, örgütsel bilimler) ilgisi, bu kavramın tanımlama sorununu büyötmektedir. Ancak tüm bu güçlüğe rağmen, en rutin etkileşimlerde bile gerekli olan güvenin, birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu yönündeki görüş birliği oldukça nettir (Erdem ve İşbaşı, 2000:73).

Birlikte çalışanlar, karşılıklı bağılılığa ihtiyaç duyarlar. Çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir (Mayer vd.,1995:136). Yöneticiler, çalışanlarına karşı yardımseverlik davranışları sergilediklerinde, güven duygusu oluşacaktır. Gamson ise güven ve iş memnuniyeti ilişkisini irdilemiş, karar verme sistemlerine katılımda güven düzeyinin etkili olduğunu söylemiştir. Gamson yüksek güvene sahip grupların mevcut otoriteyi kabullendiklerini ve bu kabullenmeyi karar vermeye etki etmede bir ikna aracı olarak kullandıklarını belirtmiştir (Driscoll,1978:62). Güvene yönelik tanımlarda farklı algılamalar olduğu gibi, güven şekillerini tanımlamada da farklı yorumlar bulunmaktadır. Bu nedenle güven türlerine yönelik açıklamalar verilmiştir.

Güvenle ilgili literatürde gözden geçirilmesi gereken pek çok tanım olduğu görölmektedir. Bu anlamda, güven çok geniş boyutlu bir kavram olup, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Güvenme isteği olarak ifade edilen güven, soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde bulundukları kişilere karşı güven geliştirirken, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler (Asunakutlu, 2002:5). Filozoflar, güveni etik ve ahlaki olarak doğruluğu kanıtlanabilir davranışlar (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:50) olarak tanımlarken, ekonomistler ise güveni, fiyatların ve kazançların gerçekçi bir biçimde hesaplanması (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:51) olarak tanımlamaktadırlar. Bu anlamda, güven ile ilgili tanımları çoğaltmak mümkün olup; herkesin bir güven tanımlaması mümkün görünmektedir. Güven, her nasıl tanımlanırsa tanımlansın, gerçek bir husus vardır ki herkes güvenin varlığına inanır ve onu hisseder (Tschannen-Moran, 2001:75). Fukuyama, güvenin tanımlanmasındaki bu güçlülüğün sebebini güvenin, mikro ve makro düzeydeki birçok konunun ve kültürün anlaşılmasında kilit bir kavram olmasına bağlamaktadır. Literatürde, güvenin tanımı ve

boyutları arasında bile pek çok farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıklar, güven konusunda tam bir mutabakatın olmadığını göstermektedir.

Bir ilişkide güvenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder; güvendiği kişinin kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik iyimser bir beklentisi vardır. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmalıdır (Erdem ve Özen, 2003:97).

### **2.1.1. Risk**

Risk kavramını güven yapısında önkoşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısını, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Oysa bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir.

Mayer ve diğerleri (1995) birçok yazarın güveni anlayabilmek için riskin önemini kabul etmesine rağmen literatürde risk ve güven arasındaki ilişki konusunda görüş ayrılıkları olduğunu belirtmektedir. "Risk güvenin belirleyicisi midir, güvenin kendisi midir, yoksa güvenin sonuçlarından biri midir?" sorusu bu ilişkideki belirsizliği ortaya koymaktadır. Deutsch gibi bazı araştırmacılar riskin güvenin oluşması için zorunlu olduğunu, güven ihtiyacının ancak riskli bir durumda ortaya çıktığını belirtirken; Mayer ve diğerleri gibi bazı araştırmacılar ise riski, güveni anlamakta kullanılacak bir faktör olarak tanımlamıştır (İşbaşı, 2000:78; Mayer ve diğerleri, 1995).

Mayer ve diğerlerinin (1995) güven-risk modeline göre, güvenin çıktısı ilişkide alınan risktir (Risk taking in relationship-RTR). Sadece savunmasız kalmaya gönüllü olmak risk almak anlamına gelmemektedir. Bireyler bunu davranışlarıyla belli ettikleri takdirde risk doğmuş olur. Güven risk almaya gönüllü olmak olarak nitelendirilebilecekken, güven davranışları gerçekten risk alındığını gösterir. Başka bir ifadeyle, güven risk almaya gönüllü olmak, davranışsal güven de risk almak olarak tanımlanabilir.

### **2.1.2. Belirsizlik**

Riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu durumda, güvenin ilişkide bir rolü de yok demektir. Riskin niteliği, kuşkusuz her zaman aynı değildir; ilişkinin niteliğine bağlı olarak değişir. Örneğin, ilişki yüzeysel ise risk, işbirliğine girmeme ya da işbirliğinden çekilme; eğer taraflar arası ilişki derin ise risk, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde olabilir.

Gelecekte var olan belirsizlik ve bu belirsizliğe rağmen zarar görme riskine girmek güvenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Belirsiz durumlarda bireyler kazançlarından daha

fazlasını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla güven seçim unsurunu içinde barındırır. Bireyin güvenmek için bir seçim yapması gerekir ve birey yaptığı bu seçimin olumlu veya olumsuz sonuçlarını kabul ederek riske girer. Bireyin yaptığı seçimin gelecekteki sonuçları belirsizdir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Sonuç olarak bireyin kararlarına yönelik sonuçlar hakkında belirsizlik olmaması bireyin risk almayacağı anlamına gelmekte ve bu durumda güvene de gerek kalmamaktadır (Das ve Teng, 2001; aktaran Erdem, 2003:83).

### **2.1.3. Beklenti**

Güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireyler arası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen, karşı tarafın yetkinliğine, rolünü başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir. İş ortamında bir yöneticinin, örgüt üyelerinden üstlendikleri rolleri yüksek performansla yerine getirmelerini beklemesi ya da üyelerin, yöneticinin yönetsel faaliyetleri başaracağını beklemeleri gibi. Bunun yanında, eğer taraflar aralarında daha derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorlarsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur ve bu beklenti ile bireyler ilişkilerinin geleceğinden ödünç alırlar.

### **2.1.4. Zarar Görme İhtimali**

Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere ya da görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum, bir güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir. Bunun devamında taraflar giderek, karşılıklılık ilişkisi içinde birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar (Erdem, 2003:85).

### **2.1.5. Savunmasızlık**

Güveni açıklayan önemli olgulardan bir diğeri de savunmasızlıktır. Güven ilişkisi, tarafların birbirlerine karşı savunmasız olmalarını içerir. Savunmasız olmak, önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır. Güven ilişkisinin oluşabilmesi için, güvenen tarafın güvenilen tarafa kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olması gerekmektedir. Kramer ve diğerlerine (1996) göre bir ilişkide bağımlılık söz konusu olduğunda savunmasızlığın yaşanması kaçınılmazdır. Bireyler karşı tarafa güvenme kararı aldıklarında kendi savunmasızlıklarını da yaratmış olurlar. Birey, karşı tarafa güvenme kararı aldığı anda kararının sonuçları konusunda güvenilen tarafın eylemlerine bağımlı olmayı ve olumsuz sonuçların getireceği riski de kabul eder. Dolayısıyla bireylerin güven ilişkisindeki savunmasızlıkları yanlış duyulmuş güvenin potansiyel maliyetlerinden türer.

Literatürde savunmasızlık kavramına iki farklı bakış açısı ile yaklaşıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar güven ilişkisinde tarafların savunmasız kalmaya gönüllü olduklarını savunurken; diğer bazı araştırmacılar ise savunmasızlığın güven ilişkisinde karşı tarafın zarar verme ihtimalini dikkate alarak geliştirilen rasyonel bir kararın sonucu olduğunu savunmaktadırlar. Savunmasızlık kavramının çıkış noktasındaki fikir ayrılığına rağmen araştırmacılar savunmasızlık kavramının güveni açıklayan en önemli olgu olduğu konusunda hemfikirdirler.

## **2.2. Güvene Etki Eden Faktörler**

### **2.2.1. İşbirliği**

Güven, literatürde sıklıkla işbirliği kavramıyla karıştırılmaktadır. Ancak güven ve işbirliği zaman zaman eş anlamlı olarak ele alınsa da iki kavram arasındaki ayrımı yapmak oldukça önemlidir. Şurası bir gerçektir ki gerekli şartlar oluştuğunda güvenilmeyen bir kişiyle de işbirliği yapılabilir. Örneğin, aldatıcı davranışından dolayı güvenilen tarafı cezalandıracak dışsal kontrol mekanizmaları varsa, elde edilecek sonuç, önemli olan konulardan dolayı güvenen taraf için bir zayıflık içermiyorsa ya da güvenilen tarafın beklentilerine uygun davranmak için güvenilen tarafı teşvik edici güdüler mevcutsa tarafların işbirliğine gitmesi için güvene gerek yoktur. Bu durumlarda güvenen tarafın zarar görme ihtimali ya çok azdır ya da hiç yoktur.

McKnight, Cummings ve Chernay (1998) hesaplanmış, bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı güven türlerine ek olarak kuruma dayalı güven türünü eklemiştir. Kuruma dayalı güven, legal sistemler, sosyal bağlam, çatışma yönetimi ve işbirliği ile ilgili sosyal normlar gibi kurumsal faktörlere dayanarak ortaya çıkan güvendir. Kurumun yapısına duyulan güven olarak da algılanabilir. Kurumun işleyişinin sağlam temellere dayandırıldığı inancıyla, çalışanların daha fazla risk algılamasını sağlar (Rousseau vd., 1998:136). Meyer ve diğerleri (1998), güvenin işbirlikçi davranışa sebep olabilmesine rağmen, işbirliğinin oluşması için gerekli bir koşul olmadığını belirtmektedir. Onlara göre, işbirliği güvenen tarafı riske sokmamaktadır. Bir çalışan menfaatleriyle aynı doğrultuda olduğu için veya diğer tarafa zarar vermesi durumunda yöneticisi tarafından cezalandırılmaktan korktuğu için diğer bir çalışanla işbirliği yapabilir; hatta bu çalışan diğer tarafa güveniyormuş gibi bile görünebilir. Ancak bu davranışların temelinde risk eksikliği yatmaktadır. Bu durum, kontrol mekanizmalarının ve uygun alternatiflerin olmayışının güven olmaması durumunda bile bireyi işbirliği yapmaya teşvik edebileceği anlamına gelmektedir. Ancak baskı, işbirliğini arttırırken bir yandan da suiistimal ve ihanet gibi tehlikeli durumların olasılığını arttıran bir unsurdur.

Bu nedenle her işbirliği davranışı güven ortamında oluşur denemez. Ancak işbirliğinin niteliği taraflar arasındaki güven ilişkisi ile belirlenmektedir. Çünkü birine güvenmek veya

birini güvenilir bulmak, onun yararlı bir şeyler yapacağına veya en azından zararlı bir şeyler yapmayacağına inanmak demektir ve bu değerlendirme onunla işbirliğine gitmek için yeterlidir (Gambetta, 1998; aktaran Erdem, 2003:97) .

### 2.2.2. Emin Olma (Confidence)

Güven literatüründe sınırları belli olmayan bir diğer konu güven ve emin olma kavramlarıdır. Mayer ve diğerleri (1995), güven araştırmacılarının güveni emin olma kavramıyla açıkladığına dikkat çekmektedir. Örneğin, bazı araştırmacılara göre bireyin, birtakım yararlı olaylar üretmek için başka birine güvenebilmesinin nedeni o kişinin bunu yapabilecek yeteneğe sahip olduğundan emin olmasıdır. Başka yazarlar da güveni, birinin başka birinin söylemlerinde ve hareketlerinden emin olmak ve iyi niyet atfetmeyi isteme ölçüsü olarak tanımlamaktadır.

Güven bireyler arası ilişkiye dayanırken, emin olma, sisteme (ekonomik, politik, yasal) yönelik güveni anlatır. Hatta bu nedenle sistem güveni ya da kurumsallaşmış güven olarak nitelendirilebilir. Sistem güveninin normları, kuralları, yapısı güvenden farklıdır; sosyalizasyon süreçleri ile birlikte sistemin karmaşıklığını azaltır ve dengeler; dolayısıyla hem sistem hem de bireyler için destekleyici işlev görür (Erdem ve Özen, 2003:96) . güven ve emin olma kavramlarını birbirlerinden ayırt etmeye yardım eden bir ayrım öne sürmüştür. güven kavramı da emin olma kavramı da hayal kırıklığına sebep olabilme olasılığını içermektedir. Ancak güven, riskleri anlama ve kabul etme boyutunda emin olma durumundan farklılık göstermektedir.

Mayer ve diğerlerine (1995) göre güven ve emin olma ayrımı algı ve özelliğe dayanmaktadır. Emin olma durumunu güvenden ayıran en önemli özellik bireyin alternatifleri göz önüne almasıdır. Eğer alternatifler göz önüne alınmıyorsa, kişinin emin olma durumunda olduğu söylenebilmektedir. Eğer bir davranış, başkalarının davranışıyla hayal kırıklığına uğrama olasılığına rağmen diğer davranışlara göre tercih ediliyorsa, bu durum güven olarak tanımlanabilmektedir.

Emin olma durumunda, hayal kırıklığı çok düşük olasılıktır, zaten bunun dışında ne yapılabilir bilemeyiz. Emin olma durumunun alternatifi, sürekli belirsiz bir durumda yaşamak ve yerine koyabilecek herhangi bir şeyimiz olmadan beklentilerimizden vazgeçmektir. Eğer alternatifleri dikkate almıyorsak (her sabah silahsız olarak evden ayrılıyorsak ) emin olma durumu yaşıyoruz demektir. Oysa diğerlerinin eyleminden hayal kırıklığına uğrama olasılığına rağmen, bu eylemleri tercih ediyorsak, bir güven durumu tanımlıyoruz demektir (Luhmann, 1988; aktaran Erdem ve Özen, 2003:98).

Güven ve emin olma durumu beklentilere dayansa da iki kavram arasında beklentilere bağlanan kesinlik ölçüsü konusunda da farklılık vardır. Güven, diğer insanların kapasitelerinin

değerlendirilmesi gibi zor bir görevi içerdiğinden gazete dağıtıcısından emin olup olmamayı tercih etmek, arkadaşça davranışların karşılığını vermek için kimlerin güvenilir olabileceğine karar vermekten tabi ki daha kolaydır. Ancak güven veya emin olma ayrımı her zaman kolay değildir. Erdem ve Özen (2003), bu ayrımı yaparken, iki durumun iç içe olduğunu, birbirlerine dönüşebildiğini ve birbirini tamamladığını vurguladığına dikkat çekmektedirler.

### **2.2.3. Tahmin Edilebilirlik**

Güvenin sıklıkla karıştırıldığı bir diğer kavram olan tahmin edilebilirlik ve güven arasında açık bir ilişki vardır, ancak yine de bu ilişki net değildir. Tahmin edilebilirlik; davranışta tutarlılığı ve sosyal çevrenin durağanlığını, değişmezliğini ifade eder. Tahmin edilebilirlik ilişkideki geçmiş tecrübelerle bağlıdır ve zaman içinde gelişir (Grossman, 1998:35). Bununla beraber tahmin edilebilirlik olumsuz bir durumun sonucu da olabilir. Sonuçta, tahmin edilebilirlik güvenin yalnızca bir parçasını oluşturan, güvenden daha dar kapsamlı bir kavramdır.

Güven için gerekli bir diğer durum ise taraflardan birinin çıkarının diğeri ile bağlantılı olma yani birbirine bağımlılık durumudur (Rousseau vd., 1998:139). Hem risk hem de birbirine bağımlılık durumu güven için gerekli olmasına karşın birbirine bağımlılık durumu arttıkça risk ve güven ilişkisi değişiklik gösterecektir. Yani bağımlılık derecesinin ne ölçüde olduğu risk ve güvenin oluşum sürecine etki edebilir. Tahmin edilebilirlik ve güven arasında da açık bir ilişki vardır (Mayer vd., 1995:162). Tahmin edilebilirlik ve güven belirsizliğin azaltılması anlamına gelecektir (Lewis ve Weigert, 1985:65). Bununla beraber bir anlam ifade edebilmesi için de bu ikisinin paralel ya da eşitlenmesi gerekir. Fakat bu da yine risk alabilme faktörüyle ilişkilidir.

Mayer ve diğerleri (1995) literatürde tahmin edilebilirlik ve güven kavramlarını eşit sayma eğiliminin olduğunu belirtmektedirler. Güven gibi tahmin edilebilirlik de ilişkilerdeki belirsizliği azaltmanın bir yoludur. Buna rağmen Mayer ve diğerleri (1995) güvenin tahmin edilebilirliğin ötesinde olması gerektiğini savunmaktadırlar. Onlara göre, her ikisini de eşit saymak, başkalarının ihtiyaçlarına önem vermediği ve bencil bir şekilde davrandığı tahmin edilen bir kişinin, sadece tahmin edilebilir olduğu için güvenilir olduğunu ileri sürmek anlamına gelecektir.

Ancak karşı tarafın tahmin edilebilir olmasının bireyin risk alması için yeterli olmayacağı açıktır. Buna bir örnek vermek gerekirse, kendisine kötü haber getiren astlarına sinirlenen bir yöneticinin davranışı tahmin edilebilir bir durum oluşturmaktadır. Ancak bu tahmin edilebilirlik, bireyin risk alarak herhangi bir kötü haberi yöneticisine bildirme olasılığını arttırmayacaktır. Aksine bu durum bireyin yöneticisine güvenmesi ve zarar görme ihtimalini göze alması olasılığını azaltacaktır.

#### 2.2.4. Güvensizlik

Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve/veya niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur (Erdem, 2003) . Güven ümit edilen şeylerin bir beklentisi iken, güvensizlik endişe duyulan, kaçınılan şeylerin beklentisidir ve birey kendini bu davranışların etkisinden korumaya çalışır. Güvensizliğin temel bilişsel unsurlarından biri, karşı tarafın davranışlarına yönelik kuşkudur (Kramer, 1999; Sitkin ve Roth, 1993, aktaran Erdem 2003:103) . Literatürde yaygın olarak bireyler arasındaki güven ilişkisi tek boyutlu olarak kabul edilmektedir. Bu boyut bireylerin birbirlerini ne kadar güvenilir buldukları veya ne kadar güvenilmez bulduklarını, diğer bir ifadeyle ilişkinin genel niteliğini belirler. Bu görüşe bireyler arası ilişkilerde güven ve güvensizlik kavramlarını yaygın olarak karşıt yapılar olarak kabul etmektedir. Yani güven iyidir, güvensizlik ise kötüdür. Erdem (2003)’e göre bu görüş eleştirilmekte ve güven ve güvensizliğin karşıt değil ayrı ve birbirleriyle bağlantılı yapılar olduğu ileri sürülmektedir. İki yapıyı farklı ele almamızı gerektiren temel varsayım, bireyler arası ilişkilerin çok yönlü olmasıdır. Bireyler arası ilişkilerdeki bu çok boyutluluk, tarafların birbirlerine yönelik güven ve güvensizliğini aynı anda içeren bir deneyim alanına sahip olmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyler arasındaki ilişkilerde güven ve güvensizlik farklı düzeylerde aynı anda yaşanabilmektedir.

Bireyler arasındaki güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde görülür. Güven her zaman koşullu, odaklı ve belirlidir, dolayısı ile sınırlıdır. Bunu unutmak, boş çek imzalamaya, herhangi bir kimseye bir şeyi vaat edip kendini istismara ve ihanete açık hale getirmeye benzer. Güven her zaman iyi bir şey değildir. Bazen aptallık, nahiflik, kanma ve körlük halini alabilir. Güvene hiçbir zaman garanti gözü ile bakılmamalıdır (Baltaş, 2000:93) .

Güvensizlik bireyler arası ilişkilerde belirsizlik ve karmaşıklığın yönetilmesinde güven kadar önemli bir işleve sahiptir. Güven istenmeyen davranışlardan uzaklaşmayı sağlayarak, güvensizlik ise istenmeyen davranışların muhtemel olduğunu göstererek karmaşıklığı azaltır; bu durumu olumsuz beklentilerin olumlu sonucu olarak nitelemek mümkündür. Bireyler arasındaki ilişkilerin gelişebilmesi, bireylerin birbirlerine güvenecekleri zamanı bilmeleri kadar birbirlerini yakından izleyecekleri zamanı bilmelerine de bağlı olduğu belirtilmektedir. Güven ve güvensizlik birbirlerinin varlığına anlam katan yapılardır. Güven güvensizlikten, güvensizlik güvenden ayrı var olamaz. Bireyler arasındaki ilişkilerde güven veya güvensizlik düzeyinde diğerinden bağımsız gelişecek bir artış ilişkiye yarardan çok zarar getirir (Erdem, 2003).

Ancak, bireylerin birbirleri hakkında herhangi bir deneyime sahip olmadıklarında taraflar arasında var olan güvensizlik ile birbirleri hakkında deneyime sahip bireyler arasında var olan güven ilişkisinin yıkılması ile ortaya çıkan güvensizliğin aynı olmadığına dikkat

çekmek gerekmektedir. Çünkü birbirleri hakkında deneyime sahip olmayan bireylerin yaşadıkları güvensizlik bilgisizliğe dayalıdır ve taraflar arasındaki ilişki ilerledikçe artan bilgilenmeyle birlikte güvensizliğin zayıflama ihtimali güçlenir. Ancak var olan güven ilişkisinin yıkılmasıyla ortaya çıkan güvensizlik ihanete dayalıdır ve güven ilişkisinde bir travmadır. İhanetin niteliğine ve algılanış biçimine göre güven ilişkisini yeniden kurmak zor hatta belki de imkânsız olacaktır.

### 2.3. Örgütsel Güven

Örgütler açısından güven; örgüt içi bireyler arası (içsel) ve örgütler arası (dışsal) olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Huff ve Kelley, 2003; aktaran: Polat, 2009:35). Örnek olarak bir okulda çalışan yönetici, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenciler arasında gelişen güven örgüt içi güvene örnek olarak verilebilir. Ayrıca iki farklı okulun birbirine güvenmesi ya da bir ildeki iki ilçe milli eğitim müdürlüğünün birbirine güvenmesi dışsal güvene örnektir. Örgütsel güven, örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi ifade eder (Zaheer ve diğer., 1998; aktaran: Polat, 2009:37). Mishra (1996)'ya göre, örgütsel güven, örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların ya da örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inandırıcı olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir.

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman güveni; (1)çok düzeyli-bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu, (2) kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı, (3) iletişim temelli – doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu, (4) dinamik- güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması, (5) çok boyutlu- kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır (Shockley-Zalabak vd., 2000:73). Örgüt üyelerinin genel olarak güvene yönelik eğilimleri örgütsel ve bireysel ilişkilere nüfuz eder. Güvene yönelik eğilim kişisel bir özellik olarak görünmesine rağmen, toplumların kültürleri tarafından şekillendirilir ya da toplumların kültürel özellikleri güven olgusunu etkiler (Huff ve Kelly,2003:239). Geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen yukarıdaki tanımlama gösterdiği üzere, örgütsel güven farklı yüzlere sahiptir. Çoğu uzman örgütsel güveni farklı temellere dayalı olarak tanımlamaktadır (Mishra, 1996:269).

- Çok düzeyli: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.
- Kültür temelli: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.



- İletişime dayalı: Güven, doğru bilgi saklama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- Dinamik: Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.
- Çok boyutlu: Güven, her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

Örgütlerde kaynak bağımlılığı ve ücret arttıkça güven düzeyi de artmaktadır. Örgüt yapısı küçük olan örgütlerde ve yapısı büyük olan örgütlerin küçülmesi ile birlikte örgütsel güven düzeyinde artma gözlenmektedir. Örgütsel süreçlere, ilişkilere bağlı olarak yaşanan bazı değişkenler de güvenin düzeyini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedirler. Örneğin algılanan örgütsel destek, eşitlik, işdoyumu, adalet, işbirlikli karar alma, paylaşma, bağlılık, hizmet kalitesi ve örgütsel kimlik algısı arttıkça güven de artmaktadır. Buna karşın örgüte ilişkin olumsuz duygular arttıkça güven düzeyi düşmektedir. Son olarak da bireyin işine güdülenmişlik düzeyi arttıkça güven düzeyi de artmaktadır (Polat, 2009:41).

#### **2.4. Örgütsel Güven Modelleri**

Örgütsel Güvenin oluşumuna ilişkin farklı modeller geliştirilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

##### **2.4.1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli**

Araştırmacılar modelde güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir (Topaloğlu, 2010:51).

Bu modelde güven tek yönlüdür. Güvenen ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Güvenen kişinin güvenmeye eğilimi, ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı, güvenin derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir. İnsanların güvenmeye eğilimleri kişiden kişiye değişmektedir. Ancak bir kişinin güvenmeye eğilimi bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenmeye eğilim, bir kişinin hiçbir ön bilgiye sahip olmadan başka bir kişiye ne kadar güveneceğini etkiler. İlişkilerde risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında bir dönüt döngüsü bulunmaktadır. Olumlu bir sonuç güvenenin güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirmesine neden olur ve gelecekteki etkileşimleri olumlu etkiler. Olumsuz bir sonuç ise güvenin azalmasına ve takip eden etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olur (Mayer ve diğer., 1995; aktaran: Polat, 2009:41).

#### **2.4.2. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings (1996:295) bireysel ve örgütsel güven ayırımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir. Bromiley ve Cummings (1996:303) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetssel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (1) açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını (2) dürüst olmayı (3) şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır. Bromiley ve Cummings (1996:309) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996:311) “güvenilir davranış” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır.

#### **2.4.3. Mishra Güven Modeli**

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak vd.,2000:36). Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir (Mishra,1996). Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar;

- (a) yeterlik (competence),
- (b) açıklık (openness),
- (c) ilgililik (concern),
- (d) itimat edirlilik (reliability).

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliklidir. Örgütsel güvenle ilgili bir kavramdır. Sadece liderler ya da işgörenlerin değil, tüm örgütün verimli olmasını içerir. Yeterlik, örgütün piyasada yaşamını sürdürebilmek için olan mücadelesini açıklar. Yeterlilik örgütsel güvene

uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir (Shockley-Zalabak vd. 2000:37). Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Mishra, 1996). Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır (Shockley-Zalabak vd., 2000:37).

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. İşgörenlerin sık sık, örgütsel güvene nasıl katkıda bulunulabileceği sorusu karşılığında kullandıkları kelimelerdir. Bu boyut sadece paylaşılan bilginin miktarını ve doğruluğunu içermez, aynı zamanda samimi ve uygun bir biçimde iletilip iletilmediğiyle de ilgilenir. Örgüt içerisinde açıklık algısını liderler ya da yöneticiler oluşturacağından en önemli görev de onlara düşmektedir Örgütsel düzeyde Butler (1991:47), güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Mishra, 1996). Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak vd., 2000:39).

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İşgörenlerin, işlerini yaparken karşılaştıkları yardımseverlik duygularını, empatiyi, toleransı ve güvenliğini içerir. Bu samimi çabalar, yüksek düzeyde bir güven ilişkisine katkıda bulunur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Shockley-Zalabak, vd., 2000:40). Bromiley ve Cummings (1996:310) ilgililiğin bir kısmın diğer kısmı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra (1996) ilgililiği, grup örgüt yada sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Shcokley-Zalabak Ellis ve Winogard ise, tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, ilgililik ile ilişkilendirmiştir (Shockley-Zalabak vd.,2000:41). İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algılarlar (Mishra,1996).

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. İşgörenlerin, takımların, tedarikçilerin ya da örgütsel davranışların tutarlı ve güvenilir olup olmadığını içerir. Başka bir deyişle, söylem ve eylemlerde güvenilir olup olmadıklarını inceler. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Shockley-Zalabak vd.,2000:41). Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir (Mishra, 1996). İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve

tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler (Shockley-Zalabak vd., 2000:42).

#### **2.4.4. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli**

Mishra'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ; (a) yeterlik (b) açıklık (c) ilgililik (d) itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000:41), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000)'ın önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilenir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Tompkins ve Cheney, 1983). Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Schokley-Zalabak vd., 2000:42).

#### **2.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Bireyin sosyal hayatındaki ilişkilerin temel taşlarından biri olan güven, örgüt içinde kurulan ilişkilerde de ayrı bir öneme sahiptir. Bu önemli unsur çalışan açısından olduğu kadar örgüt açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Erdem'in (2003:101) belirttiği gibi bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konuda neden kolay taraftar bulamadıkları ya da örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan her türlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri gibi sorunlar, yapısal ve teknik özelliklerden çok örgütün beşeri özellikleri ile ilgilidir. Bu beşeri özellikler içindeki temel gerekçe ise güven sorunudur.

Güven bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğinin oluşmasını sağlayan en önemli etken olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi işbirliği davranışı güvene gerek kalmadan da gelişebilmektedir. Ancak güvenden yoksun bir şekilde caydırıcı önlemler ya da

işbirliğine teşvik eden ödüller nedeniyle gelişen işbirliği davranışının garantisi yoktur. Güvenin olmadığı ortama hâkim olan şüphenin bireylerin birbirlerinden çekinmesine sebep olacağı açıktır. Böyle bir ortamda gelişen işbirliği davranışının süresi ve kalitesi konusunda şüpheler bulunmaktadır. Güven ortamında oluşan işbirliği ise gönüllülük esasına dayalı olacağından işbirliği davranışının süresi ve kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır.

Örgüt ortamında daima risk, belirsizlik ve bağımlılık bulunmaktadır. Bireyler iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da örgütleriyle girdikleri ilişkilerde risk almakta ve karşı tarafın kararlarına bağımlı olmaktadır. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasında güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasını sağlayarak örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetlerden elde edilecek sonuçları olumlu yönde etkiler.

Güven aynı zamanda bir örgütte bilgi paylaşımını sağlayan temel öge ve ön şarttır. Örgütlerde uygulanacak başarılı bir bilgi yönetimi için güvenin anahtar faktör olduğu belirtilmektedir. İpçioğlu ve Erdoğan (2006), kültürel eğilim, paylaşım ve işbirliğine doğru fikirlerin akışının özgür olacağını ve insanların bilgisini saklamayacağını belirtmektedir. Böylece bilgi yönetimi yüksek bir güven ortamı ile daha fazla başarılı olacaktır. İpçioğlu ve Erdoğan (2006) Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu içinden 120 işletmede yaptıkları çalışma sonucunda bu görüşlerini kanıtlayan sonuçlar elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre güven ile bilginin elde edilmesi ve paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu bağlamda güvensizlik, örgütsel etkinliği azaltan en hızlı yollardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek güvensizlik ortamında bireyler, sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklamayı tercih edeceklerdir. Bu durum ise örgütün daha yüksek performans elde etmesini sağlayacak bilgilerden yoksun kalması anlamına gelmektedir.

Güven çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasında da önemli bir etkidir. Aykan'ın (2007) bildirdiğine göre Blumenthal ve diğerleri (1998) yaptıkları çalışmada güven duyan ve duyulan çalışanların duygusal tükenmesinin diğer çalışanların duygusal tükenmelerinden daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Buna benzer bir sonuç Laschinger ve diğerleri (2001) tarafından da elde edilmiştir. İş tatmini ve hizmet kalitesinde örgütsel güven ve duygusal tükenmenin aracı değişken olarak belirlendiği çalışmada yüksek güven düzeyine sahip çalışanların duygusal tükenmelerinin az olduğunu görerek duygusal tükenme düzeyi azalan bireyin de iş tatmini ve hizmet kalitesinin arttığını tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda elde edilen bir diğer bulgu ise çalışan performansı ve güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğu yönündedir. Brower ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışmada çalışanların, liderlerinin kendilerine güvendiğini düşündüklerinde performanslarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır (Baltaş, 2000:95). Aynı şekilde Erdem ve diğerleri

(2003) de takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada takımlarda güven artışının, takımların yaptıkları önemli hataların azalmasını ve böylece takım performansının artmasını sağladığını tespit etmişlerdir.

Çalışanlar örgütlerine, üstlerine, yönetime ve iş arkadaşlarına güven duyduklarında işleri ve iş ortamları ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktadırlar. Driscoll (1978) karar organı konumundaki kişiye güven duymanın, bireyde karar vermeye katılıyormuşçasına bir tatmine neden olduğunu ileri sürmektedir. Ancak güven ve olumlu iş davranışlarıyla ilgili araştırmalar genellikle pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymasına rağmen iş tatmini ve güven arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar sonucunda, iki değişken arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır. Başka bir ifadeyle çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması onun işten aldığı doyumunu etkilememektedir (Börü, 2001:26) .

Örgütsel güven birçok değişkeni etkilemektedir. Güven özellikle bireylerin iş doyumunu, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, inisiyatifi ele alma davranışı, morali, örgütsel stres, çatışma, problem çözme becerisi, risk alma davranışı, sosyal sorumluluk alma davranışı ve yaratıcılığı güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşılık örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algısı düzeyi ile ters bir orantı olduğu araştırmalarca saptanmıştır (Polat, 2009:52).

Ayrıca güven açık örgüt kültürleri geliştirme, bilgi yaratımı, çevreye uyum, değişime direnç, grup bağlılığı, iletişim, işbirliğini kolaylaştırma, iş devri, kaynak aktarımı, işgören devamsızlığını azaltma, işten ayrılma niyeti, karar verme sürecini kolaylaştırma, kontrol, örgütsel kararlılık, örgüt iklimi, örgütsel verimlilik, örgütsel yenileşme ve öğrenme, örgütsel performans, bölüm performansı, bireysel performans, yetki devrini kolaylaştırma gibi örgütsel değişkenlerini de doğrudan etkilemektedir . Okul açısından baktığımız güven ve örgütsel güven ayrı bir önem taşımaktadır. Güçlü bir örgütsel güven düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bryk ve Schneider, 2002:39)

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur.
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir.
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp ve yapılmadığı gösterir.
- Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenlerin yenilik ve değişime karşı açık hale getirir
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenleri daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabileceklerine düşünmelerini sağlar.

Örgütsel güven algısının yüksek düzeyde olmasının gerek örgüt açısından gerekse birey açısından birçok olumlu getirisi bulunmaktadır. Polat (2009), tarafından konu ile ilgili yapılan doktora tezinde örgütsel güvenin çıktıları şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgütte açık ve güçlü örgüt kültürünün daha kolay gelişmesini sağlamakta,
- İletişim kanallarının açık olmasını sağlayarak işgörenlerin işbirliği içine girme davranışını desteklemekte,
- Örgütsel yenileşme ve öğrenme, istendik örgüt iklimi oluşturma, bilgi yaratma, yetki ve kaynak aktarma, örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmakta,
- İşgörenlerin iş doyumunu, işe ve örgüte bağlılığını, moralini örgütsel adalet algısının düzeyini artırmakta,
- İşgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeylerini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini artırmakta,
- İşgörenlerin sosyal sorumluluk, problem çözme, inisiyatifi ele alma ve risk alma davranışlarını ve yaratıcılıklarını artırmakta,
- İşgörenlerin yaşadığı örgütsel stres, çatışmayı azaltmakta,
- İşgörenlerin, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, iş terki, iş devri azaltmakta,
- Böylece örgütsel güven doğrudan ve dolaylı etkilerle bireyin, grubun örgütün performans ve verimini artırmaktadır.

## **2.6. Okullarda Örgütsel Güven**

Çağdaş örgütlerde genel olarak yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapının eski çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durumda örgütsel yapılar, hiyerarşinin daha az katlı olduğu, yüksek ölçüde katılımı gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanmaktadır. Büyük ölçüde farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında toplanması ve bunu yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları, günümüzde büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla çağdaş hiyerarşik yapılar, katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerektirmektedir (Asanakutlu, 2002:31).

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalara ilgi giderek artmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:61). Örgütsel çalışmalarda güven kavramı, git gide artan bir ilgiye sahip olmaktadır. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklıkta, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir (Tschannen-Moran, 2001:50). Bu

anlamda, bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de güven çok önemlidir. Bu itibarla okulların birer öğrenme merkezi olması çok etkilidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003:71).

Eğitim örgütlerinde önceliğin insan olması, iş görenin merkeze konulması, onun sadece ekonomik gereksinimlerinin değil, güven gereksiniminin de dikkate alınması gerekmektedir (Can, 2002:155). Çalışma arkadaşları tarafından kabul görmek, övülmek ve bir kuruma ait olmak duygusu da bu anlamda çok önemlidir. Bunlar kuruma bağlılığı ve bireyin kendisine olan öz saygıyı besler. Böyle duygular güveni ortaya çıkarır.. Okulda çalışanlar arasında içtenlik ve samimiyete dayalı bir çalışma ortamı oluşturulmak isteniyorsa, bunun ön koşulu güven duygusunun yaratılmasıdır (Ouchi, 1999:123).

Okul yaşamında güven, yalnızca bireyler arası ilişkilerle sınırlı değildir. Örneğin” çalışanların görüşünü alma, karara katma, performans değerlendirmede ve ödüllendirmede adil olma gibi temel yönetsel uygulamalar da örgütsel güveni etkiler (Morgan ve Hunt, 1994:164). Bu nedenle okullarda güvenin havasının hakim kılınmasında yönetici belirleyici role sahiptir. Okullarda çalışanlar, yöneticilerin samimiyetine inandıkları ölçüde güven duygusuna sahip olurlar. Bu samimiyet, yöneticinin söylediği sözlerle ve sergilediği davranışlarla kendini gösterir. Butler’e (1991) göre yöneticinin karar, söylem ve eylemlerinde tutarlı davranışlar sergilemesi, verdiği sözü tutması, yeterlik sahibi, adaletli, dürüst ve açık olması, çalışanların güvenini artırır. Okullarda güveni yıkan unsurlar arasında yöneticinin verdiği vaatleri yerine getirmemesi önemli yer tutar (Hoy ve Tarter ve Witkoskie, 1995:92).

Güven, sosyal bir sistem olarak kabul edilen okul örgütleri için de çok önemlidir. Güven okulların etkililiğinin temeli olarak tanımlanmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:53). Bu açıdan güven biraz havaya benzemektedir. Zira, hiç kimse ona ihtiyaç duymadan onun hakkında düşünemez ve konuşamaz. Bu anlamda, okulda güven çok önemlidir; çünkü okulda çalışanlar arasındaki güven bireyler arasındaki işbirliğini artırır, , grup bağlılığını artırır ve öğrenci başarısını yükseltir (Hoy ve Miskel 2008:70). Ayrıca, araştırma sonuçları okulda güven ile okulun akademik verimliliği arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Bryk ve Schneider, 2002:43).

ABD’de 23000 tam zamanlı çalışanın işgörenlerle yapılan anket sonuçlarına göre çalışanların sadece yüzde 23’ü herkesin örgütsel stratejiyi ve hedeflerini anladığını belirtmişlerdir. Yüzde dokuzu takımlarının açık ölçülebilir hedefleri olduğu konusunda hemfikirler ve sadece yüzde 15’i organizasyonlarının tamamen kendilerinin hedeflerini gerçekleştirmelerini sağladığını söylemişlerdir (Boutros ve Joseph, 2007; aktaran: Polat, 2009:55). Görüldüğü gibi örgütün yapısının büyümesi ve dikeyleşmesi örgütsel vizyon ve amaçların anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca bu hiyerarşik yapı, karar verme otoritesini



tepe yöneticilerin elinde tutar. Böylece bölümler arasında birlik ve bilgi değişimi engellenir ve işbirliği zorlaşır (Boutros ve Joseph, 2007; aktaran: Polat, 2009, s. 66).

Aksine, yatık bir yapı güven kültürünü yansıtır. Bu, kararlarda çalışanların yer almasını teşvik etme ve yöneticilikte merkezilikten çıkarma yaklaşımı vurgulanır. Bu her bir yöneticinin işbirlikçiliğini arttırmaya dayanır. Kişisel başarıların üstünde takım çalışmasına değer verir. Bu çalışanları karar almada yetkilendiren ikili bir ilişkiyi verir. Böylece, değişen şartlara uyum daha kolay mümkün olur (Boutros ve Joseph, 2007; aktaran: Polat, 2009:66).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir (Asanakutlu, 2002:43). Yapılan araştırmalarda, okulda güven ortamının oluşturulmasında, yöneticilerin önemli bir unsur olduğu bulunmuştur. Bu anlamda, eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:53):

1. Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur. Bu anlamda öğretmenlerin meslektaşlarına ve okula karşı güveni, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirmektedir.
2. Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir.
3. Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
4. Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmadığını gösterir.
5. Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin, daha iyi bir öğrenme ortamının nasıl sağlanacağı konusunda düşüncelerini sağlar.

Örgüt üyelerinin kendilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri yükselirse, örgüt içinde etkinlik ve verimliliğin artacağı beklenmektedir (Asanakutlu, 2002:44). Güvene dayalı okul ortamı eğitsel başarıyı artırabileceği gibi okul içinde çalışanların daha mutlu ve huzurlu olmalarını da sağlayacaktır. Okul yöneticisinin öğretmenlere, öğretmenlerin yöneticilere, yardımcı personelin öğretmen ve yöneticilere, öğrencilerin tüm paydaşlara karşı güven düzeyinin yüksek olması beraberinde yüksek başarıyı getirebilecektir (Yılmaz ve Ceren, 2009:65). Yüksek güven düzeyine sahip bir okulda değişim, gelişim, yenilik gibi çalışmalar daha hızlı gerçekleşebilmektedir. Önemli olan güven kültürünün örgüt kültürünün önemli bir parçası haline getirilmesidir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda da örgüt kültürünün en önemli unsurlarından birinin de güven olduğuna vurgu yapılmaktadır (Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:55). Güven, okullarda grup ilişkilerinin ve kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinin anahtar unsuru olarak görülmektedir. Bunun dışında, ayrıca güven, insanların öğrenmesinde, okul kültürünün geliştirilmesinde, okuldaki öğrenmelerin gerçekleşmesinde, okulda liderlikte,

öğrenci başarısında ve okul yaşamının niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:83; Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:55)

Okullarda güvenin bazı ölçütleri vardır. Güven ikliminin hakim olduğu okullarda çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, sağlıklı iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, yardımseverlik, dürüstlük, yeterlik, şeffaflık, doğruluk, tutarlılık ve sadakat üst düzeyde olur. Bu okullarda yöneticiler, kararların alınmasında çalışanların fikirlerini önemser, onların morallerini bozacak davranışlardan kaçınır, böylece onlara önemli olduklarını hissettirirler. Güvenin hâkim olduğu okullarda çalışanlar arasında bir bağlılık oluşur ve enerjiler performansa ve başarıya yansır. Okullarda oluşturulacak güven iklimi, ilişkilerin daha sağlıklı bir düzlemde gerçekleşmesine, öğretmenlerin ve diğer çalışanların okula bağlılık göstermelerine, işbirliği ve dayanışma içinde çalışmalarına, böylelikle bireysel ve kurumsal başarının artmasına olumlu katkı yapacaktır. Araştırmalar, okullarda çalışanlar arasındaki güven ilişkilerinin öğrenci başarısını da etkilediğini ortaya koymuştur (Özdil, 2005:34; Erden, 2007:46).

Güven olmaksızın, okulların misyonundan ve üyelerin niyet ve eylemlerindeki tutarlılıktan emin olmak güçtür. Güven, başka bir kişi veya kurum üzerinde sorgulanmayan içgüdüsel inançlara karşılık gelmektedir. Bir okulda herkes için açık bir iletişim ve güven ortamı oluşturulamadığı zaman, bireyler düşünmek ve daha iyi uygulamalar oluşturmak için harcayacağı enerjilerini, kendilerini korumak ya da başkalarının açığını aramak için kullanabilirler (Töremen, 2002:557).

Okul örgütlerindeki güven düzeyi, okuldaki ilişkilerin bir ürünüdür. Okullarda güven, hesap verilebilirliği, kazanımları ve demokrasiyi kapsayan bir olgudur (Meier, 2002:126). Tshanmen-Moran ve Hoy'a göre (1998), okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler arasında ve öğretmenlerle yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak açısından güven önemli bir etkidir (akt., Ercan, 2006:50). Araştırma sonuçları, güven düzeyinin yüksek olduğu sınıflardaki öğretmen ve öğrencilerin, düşük olan sınıflardaki öğretmen ve öğrencilere nazaran öğrenme etkinliklerine daha fazla zaman ayırdıklarını ortaya koymaktadır. Okul merkezli yönetim, katılımcı karar alma, ailelerin okul yönetimine katılımı gibi yeni yönetim yaklaşımları ve işbirlikli öğrenme, proje tabanlı öğrenme gibi yeni öğretim yaklaşımlarının okullarda uygulanabilirliği önemli ölçüde güven duygusunun varlığına bağlıdır (Meier, 2002:127).

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapılarda örgütsel güvenin var olduğu veya olmadığı gibi betimlemelerde etkili olmaktadır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının örgüte sağladığı pek çok yarar vardır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu yapılarda şu özelliklerden bahsedilebilir (Yılmaz, 2006:30):

1. Güven dolu bir örgüt ortamı,

2. Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi,
3. Örgüt içi etkili iş birliğinin sağlanabilmesi,
4. Çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusunun gelişmesi sonucu yetenek ve zekâlarını etkin şekilde kullanmaları,
5. Öğrenen örgüt yaklaşımıyla başarıya ulaşma,
6. Çalışanların örgüte olan güvenlerinin sonucu iş ve işlemlerde maliyetin azalması,
7. Yetki dağıtımının kolaylığı,
8. İletişimin iyileşmesi sonucu ortak aklın işe koşulması.

Güven, ilişkilerde ortaya çıkmakta ve diğerlerine karşı olan referanslarla belirlenmektedir. Öğretmen güveninin farklı göstergeleri bulunmaktadır ve bu göstergeler, okuldaki örgütsel kültürü de aynı zamanda belirlemektedir. Öğretmenlerin öğrencilere, okul müdürüne ve (ya) okul yöneticilerine, ailelere (velilere) ve öğretmenlerin birbirlerine olan güvenleri, okuldaki örgütsel güvenin de resmini ortaya koymaktadır (Meier, 2002:129).

Örgütsel güven, okuldaki eğitim çalışanlarının ilişkisinin bir sonucudur. Bu ilişkilerin ise etik değerler çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir. Güvenli bir ilişkiyi oluşturmak için temel alınması gereken değerler; iyilik, yardımseverlik, güvenilirliktir (Töremen, 2002:558).

Okulda sürdürülebilir güven için aşağıda ifade edilen engeller kaldırılmalıdır (Can, 2002:156).

- Okulu ilgilendirmeyen, yanlış ve nedensiz kararlar alınması,
- Etkisiz iletişim ortamı,
- Okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük proje ve fikirlerin desteklenmemesi,
- Okulun kaynaklarının adaletsiz ve dengesiz dağıtılması,
- Kurumun başarısına katkı sağlamayan yönetici ve öğretmenlerin kurumda tutulması,
- Okul yöneticisinin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin kurum içinde kendini yalnız hissetmesi.

Yukarıda belirtilen okulda sürdürülebilir güven için yapılması gerekenler ve kaldırılması gereken engeller uygulandıktan sonra okulda güven ortamı oluşmaya başlayacaktır. Bundan sonra okulda güvene dayalı olumlu ortamda herkes insan olduğu için saygı görmeli, herkes kendini koruma hakkına sahip olmalı, sorumluluklar zamanında yerine getirilmelidir (Can, 2002:158). Tüm bunlar istenilen seviyede örgütsel güven düzeyini oluşturabilir.

Okuldaki bu güven kültürünün bir prototipi, öğretmen güveninin tüm göstergelerde de yüksek olduğu durumdur. Öncelikle öğretmenler okul müdürlerine güvenmektedirler. Öğretmenler, okul müdürünün onların çıkarları doğrultusunda hareket edeceğini, onların hak ve hukuklarını koruyacağını, şeffaf, dürüst ve yetkin olduğuna inanırlar. Öğretmenler, meslektaşlarına da güven duymak isterler; birbirleri ile olan ilişkilerinde yetkin, dürüst ve otantik olduklarına inanmaktadırlar. Öğretmenler, arkadaşlarının onlara zarar verecek herhangi bir şey yapmayacaklarına inanmak isterler. Son olarak ise öğretmenler, öğrenci ve ailelere (velilere) güven duymak isterler. Öğretmenler, öğrencilerine iyi birer öğretmen olduklarına, öğrenci ve ailelerin anlattıklarına, aile ve öğrencilerin dürüst, açık ve otantik olduklarına inanırlar. Kısacası, okuldaki örgütsel güven kültürü, tüm grupların birbirine olan karşılıklı güveni ile oluşmaktadır (Hoy ve Miskel, 2008:76).

## **2.7. Okullarda Örgütsel Güven Oluşumu**

Eğitim öğretimdeki öğretmenlerle öğrenciler arasında, öğretmenlerle diğer öğretmenler arasında ve okul müdürleriyle tüm gruplarla beraber olmak, ilişkisel roller, sosyal içerikli paylaşımlar, güveni zorunlu kılmaktadır. Bu ilişkideki her birey, diğerlerinin yükümlülükleri hakkında bazı beklentilere girer. Bir okul birliğini başarılı bir şekilde yürütmesi için, ilişkideki her bir rol üzerine diğerlerinin kişisel yükümlülükleri ve beklentileri konusunda ortak bir anlayış gereklidir (Polat, 2009:62).

Örgütsel güvenin oluşmasında bireysel özellikler ile örgütsel özellikler önemli rol oynamaktadır. Örgütsel güven davranışı bireyin işe getirdikleri ile örgütün bireye sunduklarının bileşiminden oluşmaktadır. Örgüte alınacak işgörenlerin güvenin kişisel temellerini taşıyacak şekilde alınması örgütsel güvenin oluşumunda önemli bir özelliktir. Var olan işgörenler ise güvenin temelindeki özellikleri taşımaları için eğitilebilir. Yine örgütlerde güven tesis etmek için örgüt ortamındaki örgütsel araçlarla da oynanmalıdır. Güven için bireysel özelliklere sahip olan bireyler eğer örgütte güvenin oluşumunu destekleyen araçlarla donatılmazsa güven tesisi edilemeyebilir (Polat, 2009:62).

## **2.8. Okullarda Güveni Oluşturmayı ve Devam Ettirmeyi Engelleyen Etmenler**

Yöneticilerle eğitimciler ya da eğitimcilerle eğitimciler arasında olsun, eğitimciler arasında güveni oluşturmak nadiren basit bir mevzuudur. Güveni engelleyen etmenlere özellikle okul liderliğinde ani bir pozisyon değişikliği, tekrarlanan işten çıkarmaların ve bütçe açıklarının yaşandığı okullarda ya da müfredat, öğretim çalışmaları, okul politikası ya da öğrencileri, öğretmen kadrosunu ve personeli etkileyen diğer konularda yaygın fikir farklılıklarının yaşandığı okullarda, ne yazık ki, rastlanması kolaydır. Olumsuz medya kapsamı öğretmenlerle idarecileri karşı karşıya getirecek ya da okul birliği içindeki çatışmaları yansıtarak güvensizliği üretici yollardan daha az bir şekilde körüklemektedir. Burada farklı okullarda düşük seviyede

güvene yol açan büyük ihtimalle sonsuz şikayetler bulunurken; öğretmenler, okul müdürleri ve diğer okul personeli arasında güvenin oluşmasını ve devamını engelleyen en yaygın etmenler şunlardır (Can, 2002:159).

- Keyfi, yanlış bilgilendirme veya okulun yararına olmayan bir durum olarak algılanan genelden özele karar verme,
- Etkisiz iletişim,
- Okul gelişim çalışmaları ve diğer projelerin tamamlanması için yeteri derecede destek ve sonunu getirme kapasitesinin eksikliği,
- Dengesiz ve yetersiz okul fonu,
- Etkisiz olduğu genel olarak bilinen öğretmen ve idarecilerin işten çıkarılamaması,
- Okul liderliğinde sık sık yönetim değişikliği,
- Öğretmen değişiklikleri,
- Öğretmen ayırma/tecrit etme.

## **2.9. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri**

Öğretmenlerin örgüte güven duyması örgütün var olması için gereken bir unsurdur. Öğretmenin örgüte güven duymasında gerekli olan birçok etken vardır. Bunlar; örgüt yöneticisi, iş arkadaşları, öğrenciler, veli gibi birçok etken sıralanabilir. Fakat şüphesiz öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin gelişiminde en önem verdikleri etken yönetici etkenidir.

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem, 2003:90).

Öğretmenler, okullarda kendilerine önem verildiğini, fikirlerinin alındığını, karar verme sürecinde kendilerine danışıldığını, yeniliklere ve yaratıcılıklara açık bir ortam oluşturulduğunu düşündüklerinde ve gördüklerinde yöneticiye dolayısıyla örgüte güvenleri gelişecektir. Güvenin sağlanması zor ve uzun bir süreçtir. Fakat bu süreç sağlandığında bu olumlu hava bütün örgüte yansiyacak ve örgütte başarı kaçınılmaz olacaktır. Çalışma arkadaşına güven çok önemlidir, çünkü bazen çalışanlar yöneticilerden daha güncel ve uygulanabilir bilgilere sahip olabilirler. Birbirine güvenen çalışanlar bilgilerini açık olarak paylaşırlar ve birbirlerine yaptıkları iş konusunda geribildirim verirken daha dürüst davranıp yeni ürün ve süreçler yaratabilme ortamı sağlayabilirler (Meier, 2002:141). Çalışanların arkadaşlarına güvendiklerinde onların hareketlerine, sözlerine ve niyetlerine inandıklarını savunmaktadırlar. Sonuç olarak, kurum

içinde işbirlikçi ve dingin bir sosyal ortam sağlayabilmek için çalışanların arkadaşlarına güvenmeleri önemli bir önceldir. Güven olmadığı durumlarda bilgi paylaşımında isteksizlik artacak, karar alma konusunda yardımlaşma azalacaktır (Börü, 2007:31).

Stanley (2005; aktaran: Börü, 2007:35) kurum içinde güveni geliştirmek için 13 konuya dikkat etmek gerektiğini belirtir. Bunlar:

1. Her zaman doğruyu söylemek,
2. İnsanların iyi yönlerini bulmaya çalışmak,
3. Birbirinin zayıf yönlerini suistimal etmemek,
4. Çalışanlara görev dağılımını âdil olarak yapmak,
5. Bütün çalışanlara saygılı davranmak,
6. Çalışanların haklı olduğuna inanıldığında onlar için savaşmak,
7. Çalışanların özel sorunları ile ilgili görüşmeleri gizli tutmak,
8. Verilen sözleri tutmak ve yerine getirmek,
9. Çalışanların başarılı olması için her türlü imkânı sağlamak,
10. Kurum başarılı olduğunda bunu çalışanlarla paylaşmak ve onların katkılarına değer vermek,
11. Çalışanlara dürüstlük konusunda model olmak,
12. Kurumsal değişim sürecinde olumlu olmak ve çalışanlara moral vermek,
13. Çalışanları tarafsız olarak değerlendirmek.

Kurum içinde yöneticiler ile çalışanlar sık sık bir araya gelerek ilişkilerini güçlendirebilirler. Çalışanlar ve yöneticiler ne kadar çok birlikte zaman geçirirlerse o kadar çok birbirlerini insan olarak tanıyıp birbirlerinin çalışma tarzları, güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir sahibi olabileceklerdir. Güven ortamı yaratıldığında da üst yönetim rahatlıkla makro konulara odaklanıp çalışanları birebir kontrol etme ihtiyacı hissetmeyecektir. Güvenin olduğu ilişkilerde, programların ve alınan kararların kimin sorumluluğunda olduğu çok açıktır. Rollerin ve sorumlulukların açık olmadığı durumlarda her şey gizli saklı olacak, bu da yöneticilerin işini zorlaştıracaktır. Ayrıca, çalışanlar kendilerine ait görevlerin ya da sorumlulukların başkası tarafından üstlenildiğini görünce kendilerini tehdit altında hissedecek ve bu görevleri izinsiz üstlenenleri de güvenilmez olarak görecektirler. Karşı tarafa hissedilen bu güvensizlik açık olarak söylenmediği ve taraflar yüz yüze gelip konuşmadıkları için iş ilişkilerinde daha fazla sorun yaşanacaktır. Ancak, roller ve ilişkiler ne kadar açık olursa bu tip sorunlarla karşılaşma olasılığı azalacaktır. Ayrıca, zamanında ve açık olarak yapılan iletişim herkesin birbiriyle

rahatça bilgi paylaşmasına yol açacak ve bilgi sahibi olma bir güç kaynağı olarak algılanmayacaktır. Ayrıca, kişiler bilgiyi başkaları ile paylaştıkça kendilerine güvenildiğini hissedip ona göre karşılık vereceklerdir (Can, 2002:160).

### 3. SINIFLANDIRMALARLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri olarak gösterilen devamlılık, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Çalışanların örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri, genellikle birbirine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri sayesinde daha kolay olmaktadır (Balay, 2000:21). Bu sayede, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgütteki amaçlara daha kısa sürede etkin bir şekilde ulaşılabilmesi söz konusu olmaktadır.

Örgütler günümüzde hızla değişen ve acımasızlaşan iş dünyasında yaşamlarını sürdürebilmek için üstesinden gelmek zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadırlar. Rakiplerinin önüne geçmek için özellikle sahip olduğu kıt kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorunda olan örgütler için “insan” unsuru örgüt içinde en kritik role sahip kaynak olarak öne çıkmaktadır. Rekabette öne geçmenin anahtarı olarak öne çıkan “insan” unsuru örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye sevk etmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır.

Bireyin örgüte katılma, sadakat ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücünü yansıtır. Bireyin örgütün hedeflerini benimsemesi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları kabullenmesi, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymasına neden olur. Örgütün yaşaması örgüt içindeki bireylerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Bireylerin örgüte bağlılığı ne derece fazlaysa örgüt de o derece güç kazanır. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır. İş tatmini örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir (Özdil, 2005:23).

Gül (2002), örgütsel bağlılık konusunun ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alındığını belirtmektedir. Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı yaptıkları çalışmalarla konunun gelişimine katkıda bulunmuştur. Araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık konusunun çeşitli yönleri üzerinde durulmuştur. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, çok sayıda ve birbirinden farklı bağlılık tanımının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık; bir bireyin, örgütünün



amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Baltaş, 2000:23). İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Morrow, 1983:169). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın, 1990'lı yıllar boyunca önemli bir araştırma konusu olmaya devam ettiği görülmektedir. O yıllarda teori geliştirmeye özel bir önem verilmekteydi. Artık, üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin Kuzey Amerika dışında da kullanılmaya başlandığı ve dünyanın birçok ülkesinde bu ölçeğin kullanılmasında bir artış olduğu görülmektedir (Meyer, J. 2001; aktaran: Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007:46).

Meyer Irwing ve Allen (1998), örgüte bağlılık alanlarında duygusal, zorunlu (rasyonel) ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Buna göre;

1. Duygusal Bağlılık: Duygusal boyutuyla ele alındığında, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri öne sürülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılık bireyin bağlı bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve bundan dolayı üstün bir çaba göstermeye istekli olmasıdır. Bu gibi durumlarda bireyin örgütte kalmayı istemesinin nedeni örgütün amaç ve değerleri ile kendini özdeşleştirmesidir. Örgüte duygusal olarak bağlı çalışanlar kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam ederler (Özdil, 2005:24).

Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2000:29). Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir “mutluluk” durumudur. Etkili bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004:13).

2. Zorunlu (Rasyonel) Bağlılık: Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır Zorunlu (rasyonel) bağlılıkta esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır.

Zorunlu (rasyonel) bağlılıkta algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Töremen, 2002:557).

3. Normatif Bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır.

Bireyin örgütüne bağlı kalmaya yükümlü hissetmesi ve örgütte kalmayı ahlâki zorunluluk olarak görmesidir. Örgüte ilkesel olarak bağlı çalışanlar örgütün şu ana kadar kendisine sundukları olanaklar ve iyilikleri sebebiyle sadakat hisleriyle örgütte kalmayı isterler (Töremen, 2002:558).

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır. Kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.

Yukarıda açıklanan her üç bağlılığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır. İşgörenin, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır (Balay, 2000:33).

Bu üç bağlılık, örgütsel bağlılığın türleri değil, farklı öğeleridir. Çalışanların duygusal, zorunlu (rasyonel) ve normatif bağlılık düzeyleri birbirinden farklı olabilmektedir. Mesela, bazı çalışanlar, örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissederken, bunu arzu etmeyebilirler. Bazı çalışanlar ise, örgütte kalma konusunda ne zorunluluk ne de ihtiyaç hissetmemelerine rağmen, bunu arzu edebilirler (Meyer, Irwing ve Allen, 1998:139 ).

Meyer ve Allen, duygusal, zorunlu (rasyonel) ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup

olmadığı araştırılmıştır. Ancak en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en sonda zorunlu (rasyonel) bağlılığın olmasıdır.

### **3.2. Kuruma Bağlılık Modelleri**

#### **3.2.1. Steers'in Örgüte Bağlılık Modeli**

Bu modele göre bağlılık kişisel özelliklerden çok örgütsel yaşamın sundukları ile bağlantılıdır. Steers yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, iş özelliklerinin örgüte bağlılıkla olan ilişkisini, kişisel ya da işin özelliklerinden daha yakın bulmuştur. Örgüte bağlılığı etkileyen bir başka faktörün yapısal özellik olduğuna değinmiştir. Yapısal özellikler, biçimsellik ve işlerin birbirine olan bağımlılığını içermektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:76).

Bu modele göre bireyler örgüte bazı istek ve sahip oldukları beceriler ile gelirler ve iş ortamında yeteneklerini kullanmayı beklerler. Eğer örgüt bu beklentileri karşılırsa, elemanın örgüte bağlanma olasılığı artacaktır. Eğer örgüt bireye anlamlı ve işi ilginç kılacak görevler veremezse, elemanın örgüte olan bağlılığı azalacaktır (Demirkıran, 2004:23)

#### **3.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni'nin sınıflandırması ilk örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından bir diğeridir. Varoğlu (2003:59), Etzioni'in üyelerin örgütsel direktiflere uymalarından daha geniş bir tanıma dayalı sınıflandırma önerdiğini belirtmektedir. Varoğlu'ya (2003:60) göre örgütün bireyler üzerindeki güç veya yetkilerinin, çalışanın örgüte yaklaşmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması ahlaki açıdan yaklaşma (moral bağlılık); çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağlılık) ve yabancılaştırıcı yaklaşma olarak üç boyutta incelenmektedir:

- **Ahlaki Açıdan Yakınlaşma (Moral Bağlılık):** Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil eden moral bağlılığını, örgütsel amaçları kabul etme ve örgütsel amaçlarla özdeşleşme olarak tanımlamaktadır. Ahlaki açıdan yaklaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yönelişi ifade etmektedir. Dolayısıyla ahlaki açıdan yaklaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Morrow, 1983). Moral bağlılığı yüksek bireyler, örgütün amaçlarını ve örgütün bir üyesi olmayı değerli olarak kabul etmektedir. Örgütün bir parçası olmaya değer vermekte ve işini öncelikli olarak bu duygular nedeniyle yapmaktadır.

- **Çıkara Dayalı Yakınlaşma (Hesapçı Bağlılık):** Ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre çıkara dayalı yakınlaşma, örgütte daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Diğer bir değişle Gül'ün (2002) de belirttiği gibi bu bağlılık türünün temeli devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen bir ilişkidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.
- **Yabancılaştırıcı Yakınlaşma:** Moral bağlılık gibi, yabancılaştırıcı bağlılık da, örgüte duygusal bir bağlılığı gösterir. Penley ve Gould'a (1988) göre, ilk olarak baskıcı bir itaat sisteminin yaygın olduğu bir hapishane ya da askeri eğitim kampının tipik bir özelliği olarak yabancılaştırıcı bağlılığı tanımlamıştır. Bu bağlılık türünde, psikolojik olarak örgüte karşı bir bağlılık hissetmemesine rağmen örgütte kalmaya zorlanan birey örgüt faaliyetlerine kendi seçimiyle değil, örgütteki toplumsal eylemin bir sonucu olarak katılır. Bireysel davranış önemli düzeyde sınırlandırılmıştır ve örgüt üyeleri örgüte doğru olumsuz bir yönelim içindedirler.

### 3.2.3. Balcı'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir (Balcı, 2003:126):

**Uyum:** Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir (Bursalıoğlu, 1994:23).

**Özdeşleşme:** Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütte özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikiliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütte özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne

bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 1993:169).

İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bursalıoğlu, 1994:171).

#### **3.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. Örgüt çalışanlarının sistem içindeki faaliyetleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Katz ve Kahn, 1977:192).

#### **3.2.5. De Cotiis ve Summers Örgüte Bağlılık Modeli**

Araştırmacılar örgüte bağlılığı oluşturan unsurları iki gruba ayırmışlardır. Bunlar durumsal ve kişisel özelliklerdir.

Durumsal özellikler, örgüt yapısını, insan kaynakları süreçlerini ve örgüt iklimini içerir. Örgütsel Süreçler; Liderlik tarzlarını, iletişimi, karar verme, kadrolaşma ve ücretlendirmeyi içermektedir. Örgütün bu süreçlere yaklaşımı örgüte bağlılıkla ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre örgüte bağlılıkta birincil kaynak örgüt içinde yaşananlar, deneyimlerdir. Çalışanların kişisel özellikleri ve deneyimleri bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Özellikle çalışanların algıladıkları insan kaynaklarına ilişkin süreçler hem bağlılığı hem de örgütsel iklimi doğrudan etkiler (Baransel, 1996:260).

#### **3.3. Örgütlerde İşe Bağlılık**

Lodahl ve Kejner'e (1965) ait tanımda işe bağlılık (job commitment), kişinin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe dönük tutum ve eğilimler; Kanungo'ya (1981) göre, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem; literatürde ise, benlik bağlılığı, moral, çalışmaya katılım, çalışma rolüne bağlılık, işe psikolojik bağlılık ve temel yaşam ilgileri

şeklinde tanımlanmaktadır (Akt.Ergenç, 1983:99). Bu konuda yapılan araştırmalar, işe bağlılık kavramı ve bununla ilgili olan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Morrow, 1983:175):

1. İşin, bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla ilişkisi
2. Bireyin işine etkin bir şekilde sarılma derecesi
3. Bireyin öz saygısının veya kendine verdiği değerin algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi
4. Bireyin psikolojik olarak kendini işiyle açıklaması (özdeşleşme) derecesidir.

Diğer yandan Blau (1985) ve Pinder (1984), işe bağlılık gösteren işgören özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Balay, 2000:35):

1. İşe etkin şekilde katılım
2. İş, yaşamının merkezi olarak görmesi
3. İş, kendine özsaygının temeli olarak algılaması
4. Kendini iş performansı ile tanımlaması

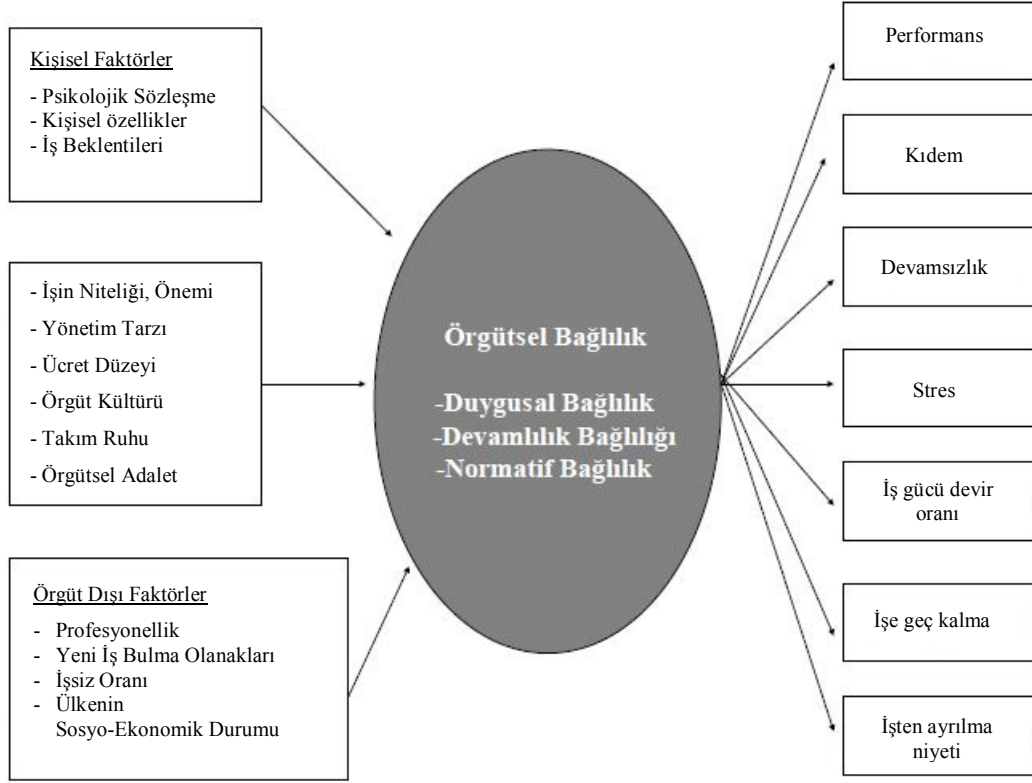
Bu arada işe bağlılığı etkileyen değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve örgütteki konum gibi demografik değişkenler üzerinde durulurken, sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsü gücüne özel vurgu yapılmaktadır. Bağımsız bir değişken olarak alındığında işe bağlılık, kişinin performans düzeyini ve işten ayrılmaları etkilemektedir. Buna göre işe bağlılık ile işten ayrılma arasında güçlü ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Baltaş, 2000:36)

### **3.4. Örgütlerde İşe Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (İnce ve Hasan , 2005:58):

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim
2. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini
3. Rol belirliliği, rol çatışması
4. Yapılan işin önemi, alınan destek
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma

7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik
9. Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi



**Şekil 1:** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** İnce, M., Gül, H.. (2005), s.58.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990:19), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörelerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Oliver (1990:19), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığı etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Ancak, sözü edilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde hissettirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilecektir. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden söz

edilebilir. Bu faktörler geçmişteki iş yaşantıları, kişisel – demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayrılır:

#### **3.4.1. Kişisel Faktörler**

Birey ve örgüt arasındaki bağlılık ilişkisini açıklayan örgütsel bağlılık kavramı doğal olarak bireysel ve örgütsel özelliklerden yüksek düzeyde etkilenecektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından örgütsel bağlılık ile kişisel-demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgular birbirleriyle çelişkili olması nedeniyle kafa karıştırıcıdır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel-demografik faktörlerden genel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi üzerinde durulmaktadır.

##### **3.4.1.1. Yaş**

Meslek yaşamına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı işgörenlere göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulabilme ümidi olabilmektedir. Ancak yaş ilerlediği sürece, alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir (Cengiz, 2002:40).

Yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara göre işletmelere daha bağlı olma eğiliminde oldukları söylenebilir. Çalışanlar belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense aynı iş yerinde gerek aynı pozisyonda gerekse farklı bir pozisyona yükselme konusunda farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istememeleri olarak düşünebilir. Çünkü bu yaş grupları içerisindeki çalışanlar artık işyerinin kültürüne, normlarına alışmışlardır. Bu nedenle yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve işletmedeki görevlerinden daha memnun olma eğiliminde oldukları söylenebilir (Çetin, 2004:18).

Sonuç olarak işgörenlerde yaşı artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın da arttığı söylenebilir. İşgörenlerin yaşı ilerledikçe alternatif iş olanaklarının azalması, örgütte yükselme imkânının daha fazla olması, elde ettiği ödül ve kazançların artması gibi etkenler örgüte bağlılığının daha da artmasına neden olabilmektedir (Turan, 2002:26).

##### **3.4.1.2. Çalışma Süresi (Kıdem)**

Kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmuştur. Farklı cinsten ve ırktan işgörenler arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir. Yaş faktöründe olduğu gibi örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışma süresi örgüte yapılan bir yatırımdır.



Uzun yıllar boyunca çalışan bir kişinin örgütün değerlerini, amaçlarını ve kültürünü daha fazla benimseyerek çalıştığı ve örgüte bağlılığının çalışma süresi kısa olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Birey örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçmemek için örgüte bağlanacaktır. Aynı zamanda bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça çalıştığı örgüte özgü, yalnızca çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler üzerinde uzmanlaşmakta ve bu durum alternatif iş imkânlarının azalmasına neden olmaktadır. Yaş gibi çalışma süresi de devam bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir. Yapılan araştırmaların çoğunda işgörenlerin kıdemi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu, başka bir ifadeyle, işgörenlerin kıdemleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de yükseldiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, kıdem arttıkça çalışanların o örgüt ile bütünleşmesi ve örgütün amaçları için çalışması daha kolay sağlanabilmektedir (Turan, 2002:30). Bununla birlikte bir örgütte kalma süresinin uzun oluşu örgütsel bağlılığa işaret etmek için yeterli değildir. Ayrıca bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra, aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür (Balay, 2000:39).

#### **3.4.1.3. Cinsiyet**

Geride bıraktığımız yüzyılla beraber kadınların eğitim düzeyleri belirgin bir şekilde yükselmiş ve kadınlar artan oranlarda çalışma yaşamına dâhil olmaya başlamışlardır. Ancak kadın ve erkek arasında, kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi sonucunda yüzyıllardır süregelen bir toplumsal rol dağılımı oluşmuştur. Kadın ve erkeğe toplumsal olarak yüklenen bu rol kalıpları nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde olduğu düşünülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda da göze çarpmaktadır.

Örgütsel bağlılık literatüründe erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiği konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçeler göstererek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Bir grup araştırmacı kadın çalışanların, ailesel rollere verdikleri önem ve işgücüne katılımlarının önündeki engeller nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunmaktadırlar. Diğer bir grup ise kadın çalışanların, sık sık örgüt değiştirmeyerek daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını arttırması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olacağını savunmaktadırlar (İnce ve Hasan,2005:76). Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine literatürde yapılan araştırmalar sonucunda her iki görüşü de destekleyen ya da değişkenler arasında

ilişkinin olmadığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı veya yönü konusunda fikir birliğine ulaşılamamıştır.

Yapılan araştırmalara göre kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı oldukları saptanmıştır. Bunun nedeni ise iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi ve bu nedenle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlanmasıdır (Eren, 2001:268).

#### **3.4.1.4. Medeni Durum**

Cinsiyetin yanı sıra medeni durum da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olmuştur. İnce ve Gül'e göre medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Evli bireylerin ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli görecekları ve bağlılıklarının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. Türkiye'de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve erkeklere yüklenen "aile babası" rolü evli erkeklerin örgütte kalma kararı üzerinde etkili olmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sahip olunan çocuk sayısı ya da yaşlı bağımlı da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler arasındadır.

Bir araştırmaya göre evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etken ise evliliğin, erkeklerin yaşamında düzenli bir yaşam yaratması olurken; kadınlar için ek iş yükü yaratmasıdır. Bu durum, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır (Cengiz, 2002:62).

Örgütsel bağlılığı açıklamada literatürde iki model önerilmiştir:

1.Cinsiyet modeli.

2. İş modeli.

Cinsiyet modeli, kadın ve erkeklerin farklı bağlılık düzeylerinin olduğunu varsayar. Çünkü sosyalleşme sonucu, kadınların erkeklere göre, aile rollerine daha çok önem verdikleri kabul edilmektedir. Sırasıyla bu durum onların farklı uyumlarına neden olur; onların rol ve işlerine ilişkin algılamalarını, verdikleri önemi etkiler. Bu model, kadınların kimliklerini başkaları ile karşılıklı bağımlı ve besleyici ilişkilerle oluşturduklarını öngörür; dolayısıyla da aile rollerine temel öncelik ve vurgu getirir. Erkeklerin sosyalleşme süreci ise aksine onların bağımsız, atılgan ve amaç yönelimli olmalarına yol açar. Özetle bu model kadınların tutumsal olarak örgütlerine daha az adanmışlık gösterdiklerini, daha yavaş kariyer gelişimi içinde bulunduğunu varsayar . İş modeli ise, tutumsal bağlılığın iş çevresinin bir işlevi olduğunu varsayar. Modele göre tutum oluşumu, farklı cinslerin sosyalleşmesinden doğmaz, aksine erkek ve kadınların farklı örgütsel tecrübeleri sonucu oluşur. Böylece iş modeli, tutumsal bağlılıktaki

cinsiyet farkları ile ilgili önceki araştırma bulgularının özünde farklı örgütsel durumların bir göstergesi olduğunu kabul eder. İş modeli, kadınların, aynı örgütsel ortamlarda, erkek yandaşları gibi performans gösterdiklerinde, onların bağlılığının aynı faktörlerce şekillendirildiğini varsayar. Böylece erkek başat mesleklerde kadınların, bu mesleklerdeki erkekler gibi aynı değer ve tutumları geliştirebileceklerini varsayar (Balay, 2000:43).

### 3.4.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güclüğü, rol belirsizliği, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinmelerine önem vermeden söz edilebilir (Balay, 2000:44).

Role ilişkin değişkenler meslek işgörenleri arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilir. Bunlardan biri mesleki rol çatışmasıdır. Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir boşunalık duygusu yaşar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur (Baltaş, 2000:36).

Rol gerilimi ve belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğini artırır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür. Ayrıca olumsuz örgütsel hava, rol gerekleri konusunda belirsizlik, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgüt içinde kişiler arası toplumsal istemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de bağlılığı olumsuz şekilde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden biri de örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle ilişkilidir. Birincisi üretimi olumsuz yönde etkileyebilecek teknik düzenlemeler; ikincisi de örgütün çevresinde yaşamını sürdürmede büyük zorluk çekmesidir (Baltaş, 2000:36).

İş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kuramsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Örgütten ayrılma, bir şekilde değerli olan iş arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiğinden bireyler, sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı yeğlerler. Örgütte daha iyi uyuşma içinde olan çalışanların daha iyi performans göstereceği sayılırsa nedeniyle örgütler, çalışanların işleriyle iyi bir uyum içinde olmalarını sağlamak üzere kaynaklarını seferber etmektedirler. Literatürde uyuşma ile ilgili bazı kavramlara rastlanmaktadır. Kariyere dayalı uyuşma kavramı, iş seçmeye dayalı uyuşma kavramı, örgüt iklimine dayalı uyuşma kavramı bunlar arasındadır. Aslında bu üç kavram da “etkileşimci psikoloji”ye dayanır. Etkileşimci psikoloji, belli bir durumda birey ve durumsal

karakteristiklerin birlikte, odak bireyin bireysel tepkisini kararlaştırmasını konu edinir. Bireyin tutum ve davranışları, onun sosyal çevresi, özellikle de merkezi değerler tarafından etkilenir. Duruma gelince, onu örgüt değerlerinden biri olarak kavramlaştırma ve kişi-örgüt uyuşmasını bu konuda anlamlı bulma yeterince araştırılmamış bir konudur (Turan, 2002:41).

Kişi -örgüt uyuşması- ya da uyumu, örgütün değer kalıpları ile bireyin değer kalıpları arasındaki bir uygunluk olarak tanımlanabilir. Kişi -örgüt uyuşması birey- durum etkileşimini değerlendirmede bir yoldur. Çünkü değerler asıldır, temeldir, göreceli olarak da durağandır; bireysel ve örgütsel değerler doğrudan karşılaştırılabilirler. Birey-örgüt uyuşması, bireyin değerlerinin, özel bir örgütsel bağlamdaki değer sistemiyle karşılaştığında oluşan etkileşimin, bireyin davranış ve tutumlarını nasıl etkilediğine yoğunlaşır.

Değerler, örgütsel kültürün temel öğeleri arasındadır. Kültürün, bireyin örgüte uyum sağlamasında önemli rolü vardır. Araştırma ve sezgi, bireyin değer ve önceliklerinin örgütün değer ve öncelikleriyle uyum göstermesi derecesinde, bireyin mutlu olacağını ve ilişki geliştirebileceğini göstermiştir. Değer sistemleri aynı zamanda hem üyelerin davranışına, hem de sistemin etkinlik ve işlevlerine meşruiyet kazandırır, onlara dayanak oluşturur. Örgüt üyelerinin hepsi olmasa da çoğu aynı değerleri benimser. Dolayısıyla örgüt değerleri bir grup ürünüdür. Örgütte merkezi bir değer sistemi, birimler ve düzeyler arası davranışların şekillenmesiyle ilgili değerler oluştuğunda meydana gelir. Güçlü örgütsel değerler yaygın biçimde tutulan ve geniş biçimde paylaşılanlardır (Turan, 2002:43).

### **3.4.3. Durumsal Faktörler**

İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir

Araçsal Kestirim: Buna göre insanlar, örgütle tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış v.b.) almayla ilgilenirler. Bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır. Evvelki örgütsel bağlılık düzeyinin çok az etkisi vardır (Balay, 2000:49).

Benzeyiş Kestirimi: Bireylerin önceki tutumları onları yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Örneğin önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedir (Baransel, 1996:262).

Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna

tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilenildiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir (Balay, 2000:49).

Kararların adaletle alınıp biçimi, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını yüksek düzeyde belirler. Ayrıca düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin bireylerin hakkaniyet algılarını zayıflattığını, bunun sonucunda bireylerin örgütü terk etme eğilimine girdiklerini göstermiştir (Baransel, 1996:263).

#### **3.4.4. Diğer Faktörler**

Bağlılık literatürü örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. İş pazarı koşulları özellikle önemlidir. Çünkü iş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır (Balay, 2000:50).

İş örgütünün büyüklüğü, işgörelere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriindeki iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını arttırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi arttırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde işgörenlerin bağlılığı daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde işgörenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel ilişki içinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar. İşgörenlerin kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörelere yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:51).

Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; zorunlu (rasyonel) bağlılıkta gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar. Diğer bazıları ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Allen ve Meyer, 1990:125).

#### **3.5. Eğitim Kurumları ve İşe Bağlılık**

Eğitim kurumu toplumun kurumlarından biri olarak toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri düzenler. Bir toplumda her bireyin, yaşamını sürdürmek, toplumsal üyelik,

görev ve rollerini yerine getirmek, toplumda kendisine yaraşır bir konum kazanmak için gerekli olan davranış kalıplarını öğrenmesi gerekir. Bu davranış kalıplarının günümüz dünyasında tümüyle evde ve aile ortamında öğrenilmesi güçtür. Bu işlevi bugün eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği okullar yerine getirmektedir (Başaran, 1993:185).

Eğitimin çağdaş görevi toplum ve bireylerin sorunlarını çözmektir. Kişiler, insanca yaşama gereksinimini bugün her zamankinden daha fazla hissetmektedirler. Bu gereksinimin karşılanması bir yerde kaliteli eğitim kurumlarına sahip olmaktan geçer. Bu koşulun sağlanması da okulda birinci dereceden işgörenler olarak yönetici ve öğretmenlerin hem nicel ve hem de nitel açıdan yeterli ve donanımlı olmalarını gerektirir. Yeterli olma ise sadece dış koşulların iyileştirilmesi ve araçsal maddi güdülerle başılamayacağından yönetici ve öğretmenleri, örgütlerine bağlayıcı moral-psikolojik faktörlerin de ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğu, eğitim sistemlerini geliştirmek amacıyla birçok yenilikler yapmıştır. Bu yenilikler, sistem düzeyinde reformları, modern kurumlar oluşturma çabalarını, modern öğretim araç ve gereçlerinin sağlanmasını, öğretmenlerin meslekî bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesini ve okul yönetiminde yenilikler yoluyla öğretme- öğrenme sürecini geliştirmeye yönelik değişik politika ve uygulamaları kapsamıştır (Karip, 1996:248).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri başta duyguları, ilgileri ve güdülerini olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütünün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balcı, 2003:153). Bütün bunlar okulun, birey boyutunun kurum boyutundan, informal yanının formal yanından, etki alanının yetki alanından daha çok öne çıkarılması gerektiğinin göstergeleridir (Bursalıoğlu, 1994:160).

Diğer yandan uluslararası alanda eğitimin geliştirilmesine duyulan gereksinim konusunda gittikçe artan bir görüş birliği bulunmasına rağmen, bunun uygulanabilir politikalara dönüştürülmesinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Diğer birçok ülke gibi Türkiye’de bir taraftan eğitim sistemini sayısal yönden geliştirirken, diğer yandan toplumun sürekli değişen bilgi gereksinimlerini karşılayabilmek için eğitim sistemini nitelik yönünden geliştirmek zorundadır. Türkiye’de eğitim yöneticileri, nicelikle birlikte eğitimde kaliteyi arttıracak ve daha etkili bir eğitim sistemi oluşturacak değişiklikleri bir süreç olarak planlamak ve uygulamaya dönüştürmek zorundadır (Karip, 1996:251).

Böylece eğitim sistemimizin geliştirilmesi çabalarının, kişisel takdiri ve rastlantılar dışındaki sistemin sürekli ve kalıcı bir etkinliği olarak ortaya çıkarılması, gelecekteki başarılı çalışmaların devamını sağlaması yönünden de büyük önem taşımaktadır.

### **3.6. Örgütlerde İşe Bağlılık Sonuçları**

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Yılmaz, 2008:223).

Bağlılık, iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha düşük düzeyde ters ilişki içindedir (Balay, 2000:51). Davranışsal sonuçlar bağlılıkla güçlü ilişkiler içindedir. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur.

Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilebilir (Balay, 2000:53).

#### **3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

##### **3.6.1.1. Olumlu Sonuçları**

Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir.

Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikâyet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaları ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Balay, 2000:53).

##### **3.6.1.2. Olumsuz Sonuçları**

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler olarak tanımlanırlar (Çetin, 2004:14).

Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireyler yöneticiler tarafından gözden çıkarıldıkları için yukarıya terfi etme olağan dışı hale gelmektedir. Bu tür bireyler düşük bağlılıkları

nedeniyle ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur.

### **3.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık**

Birey deneyiminin güçlü fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı düzeydir. Bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurulur (Balay, 2000:55).

#### **3.6.2.1. Olumlu Sonuçları**

İlmli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu bağlılık profilinde işgörenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir. İlmli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000:56).

#### **3.6.2.2. Olumsuz Sonuçları**

Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Can, 2002:158).

### **3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

#### **3.6.3.1. Olumlu Sonuçları**

Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecede sadakatini de devam ettirir. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler örgütün en değerli üyesidirler. Bu işgörenlerin; işin kendisinden,



örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından ve ücretten doyumları yüksektir. Bunların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında olur. Devamsızlık göz önüne alındığında bu bireyler, sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermezler (Bayram, 2000:60).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler örgüt dengesi ve devamlılığının sağlanmasında önemli rollere sahiptir. Çünkü örgütsel devamlılık, büyük ölçüde bunların rollerini yerine getirmeleriyle sağlanmaktadır. Bunlar kendi istekleriyle iş bırakmadıkları gibi, örgütün devam kurallarını da meşru olmayan şekilde ihmal etmezler.

### **3.6.3.2. Olumsuz Sonuçları**

Yüksek bağlılık bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Balay, 2000:61)

### **3.7. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**

Önceki araştırmalar, öğretmenlerin okula ilişkin üç bağlılığını öne çıkarmıştır. Bunlar; okul için çaba gösterme isteği, okulda çalışmaya devam etme isteği ve okulun eğitimsel amaç ve değerlerini kabuldür. Bir diğer bağlılık olarak öğretime bağlılıktan söz edilebilir. Öğretime bağlılık ise üç koşulu gerektirir: Öğretmenin öğretimde farklılık yaratma konusunda inançlı olması, öğrencilerin öğreneceği konusundaki beklentisi ve öğretimin gerçekleşmesinde gerekli çabayı ortaya koymadaki istekliliği (Weber, 1997; aktaran: Balay, 2000:72).

Geçmişten günümüze kadar yapılagelen etkili okul araştırmaları, yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine bağlılığı kapsamında düşünülebilecek şu özelliklerini sıralamaktadırlar (Balcı, 2003:139).

- Öğretmenlerin öğretim uygulamalarını sıkça ve sürekli olarak konuşur olmaları,
- Yönetici ve öğretmenlerin sürekli olarak birbirlerinin öğretimini gözlemeleri bu gözlemlerle kendi öğretimlerini değerlendirmeleri,
- Yönetici ve öğretmenlerin birlikte öğretim materyalleri planlaması, araştırması, değerlendirmesi ve hazırlanmasından oluşan bir dizi birleşik eylemleri yapmaları,
- Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin öğretim uygulamalarını geliştirmeye yardımcı olması.

Yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Benzer şekilde, işgörenler örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğu farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir (Bayram, 2005:21).

Eğitim örgütlerinde örgütün üst kademesine yükselme olasılığı azdır. Alt kademeyi oluşturan öğretmenlerin sayısı sistemin özelliği gereği merkezi örgütte yer alan işgören sayısından kat kat fazladır. Buna göre öğretmenlerin üst kademelere yükselme algılarının düşük olabileceği gibi ve yükselme algısının bağlılığa etki derecesi de düşük olabilir. Diğer yandan, öğretmenlerin başarı değerlendirmelerini de nesnel olarak yapmak güçtür. Öğretmenlerin iş başarısının yönetici tarafından nesnel ve yansız olarak yapılması öğretmenlerin okullara olan bağlılığını yükseltebilir. Öğretmenlik mesleği diğer mesleklere oranla daha özerk yapıya sahiptir. Bu iş özerkliğinin öğretmenlerin bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ileri sürülebilir. Öğretmenlerin çoğunun aynı mesleki eğitime sahip olmalarından dolayı kendi aralarındaki etkileşiminin doyumu yüksektir. Bu nedenle okul içi toplumsal etkileşim bağlılığı artırıcı yönde etkili olabilir (Celep, 2000:196).

### **3.8. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi**

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için iş görenlerine ihtiyaç duyarlar. İşgörenlerini örgütte tutmak için de birtakım uygulamalara yönelirler. Bunlar arasında çalışma koşullarını iyileştirme, iş tatminini sağlama, terfi imkânları sunma, ücret sistemlerindeki düzenlemeler vb. vardır. Örgütler bu ve bunun gibi uygulamalarla işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarını oluşturup, işgören performansı ve dolayısıyla da örgütün başarısını arttırmayı amaçlarlar. Örgütsel bağlılık; işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirmek için istekli olması, örgüt amaçlarını benimsemesi, örgüt için fedakârlık yapma duygusunun artması demektir.

Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen en önemli faktörlerden biri işveren ile işgören arasındaki güven unsurunun oluşmasıdır. Güvenin bağlılık yaratmadaki teşvik edici yönü uzun süreli ilişkilerin gelişiminde hayati bir öneme sahiptir. Başarılı ilişkilerin yaşamsal bir etkeni olarak kabul edilen kurumsal güven ve bunun sonucunda ortaya çıkan kuruma bağlılık iş görenler ile sağlam ilişkiler kurularak uzun dönemli fayda elde etme beklentisi yaratmaktadır (Dinç, 2007:36).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki belki de en büyük etmen ise, işgörenlerin örgüte güven duymalarıdır. Güven, adalet ve etik kavramlarını da içine alan çalışanların örgütlere olan

inançlarını kuvvetlendiren davranışsal ve psikolojik bir olgudur. Örgütlerin, işgörenlerle arasındaki ilişkileri güven temelinde yaratması çok önemlidir. Güven duygusu işgörenlerde korku ve baskıya dayanan birlikteliğin ortadan kalkmasını sağlar. Çünkü güven duygusuyla gelişen en önemli iki etmen, sistemin herkesin demokratik bir şekilde iletişim kurduğu bir hâle gelmesi ve bu açıklığın sonucu olarak korku odaklı değil, saygı odaklı bir birlikteliğin kurulmasıdır. İşgörenler her ne şartta olursa olsun, kendilerine yöneltilen bahis ve vaatlerin yerine getirilmesini isterler. Yönetsel yapı, işgörenleri psikolojik olarak örgüte katan, vaatleri yerine getiren bir yapı sürdürmek zorundadır. Yönetsel yapı açısından vaatleri ve bahisleri yerine getirmek, adil ve etik davranışında bir göstergesidir. Böylelikle işgörenler adil ve etik davranan bir organizasyonda var olma isteğini kuvvetlendirmek için gerekli gücü hissederler.

Güven duygusu genel anlamda işgörenlerde örgütsel yapıya ait birtakım anlayışları güçlendirir. Bunlardan bazıları; diğer işgörelere daha olumlu bakmaları, yeniliklere karşı direnç göstermemeleri ve risk almaları, olaylar konusunda soğukkanlı olmaları, sorunlara çözüm üretmek amacıyla proaktif olmaları, kararlara katılmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleridir. Her ne kadar bunlar bağıllığın pozitif sonuçları olarak gözükse de, bunları gerçekleştirmek için işgörenlerin güce ihtiyaçları vardır. Güvenin olmadığı örgütlerde bu kavramlar çoğunlukla işgörenler için bir şey ifade etmeyecektir. Dolayısıyla güven olmayan örgütlerde, bağıllığın pozitif sonuç vermesi hayalcilikten öteye gidemez. Tüm bu araştırmalardan anlaşıldığı üzere, örgütsel bağıllık ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki vardır. Eğer işgören liderin ve dolayısıyla örgütün güvenirliliğine inanıyorsa, örgütsel bağıllığı da artacaktır. İşgören güven duyduğu örgütüyle kendini özdeşleştirecek, sorunlar karşısında sorumluluk duygusunu geliştirecek, kendini adeta ailenin bir üyesi olarak görecektir. Bu durumda örgütten ayrılmaktan çekinecek, örgütü kendinin bir parçası gibi görecektir. Örgütün işgörene verdiği güvenin sonucunda oluşan işgörenin örgütsel bağıllığı, örgüt için pozitif sonuçlar yaratacaktır (Topaloğlu, 2010:62).

## 4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu kısmına kadar olan bölümlerde araştırmanın amacı ve okul idarecilerinin iletişim yeterlilikleri ile ilgili literatürde var olan bilgi birikimi aktarılmaya çalışılmıştır. Gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük araştırmaların ne tür bulgulara ulaştığı da bu çalışma için önemlidir. Bu doğrultuda yapılan taramada ilk olarak yurt içinde ilgili çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra ise, yurt dışında yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulara bakılmıştır.

### 4.1. İlgili Araştırmalar

#### 4.1.1. Ülkemizde Yapılan Çalışmalar

Topaloğlu, (2010) İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi araştırmasında, Bu araştırmanın amacı, işgörenlerin örgüt içinde karşılaştıkları adaletli ve etik davranışlar sonucunda örgüte karşı oluşturdukları güven algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada adalet ve etik ölçekleriyle ölçülen örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin adalet, etik, güven ve bağlılık algılamalarının, yaş, eğitim, çalışma süresi ve departman değişkenlerine göre farklılaştığı da tespit edilmiştir.

Börü, (2007), kurum içinde güveni incelemek ve hem kuruma, hem yöneticiye, hem de mesai arkadaşlarına karşı güven ele alınmıştır. Öncelikle belirtmek gerekir ki kuruma güven için gerekli görülen on önceden ilk beşinin dürüstlük ve adalet ile ilişkili oluşu düşündürücü bir bulgudur. Demografik değişkenlere göre bir farklılık göstermeksizin hemen hemen tüm katılımcılar kuruma güvenmek için “Dürüst ve Hakkaniyetli İşleyiş Sahip”, “Huzurlu ve adil bir Ortama Sahip”, “Bağlılık Yaratan”, “Objektif Performans Değerlendirmesi Yapan” ve “İşe Alım ve Oryantasyonu Önemseyen” öncellerini ilk beş sırada gerekli görmektedirler. Son zamanlarda kurumlarda yaşanan etik skandallar ve yasa dışı işlemlerin gözler önüne sıkça serilmesi ve bunların sonucunda çalışanların da mağdur olması, çalışanların kendilerini kurumlarında güvencede hissedebilmeleri için dürüstlük ve adalet özelliklerini gerekli görmelerini haklı çıkarmaktadır. Ayrıca, kurum içinde yaşanan adam kayırmacılık, performans değerlendirmelerin adamına göre yapılması ve işe alımlarda tanıdıklara öncelik verilmesi de kuruma güven duymak için performans değerlendirme ve işe alım faktörlerinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Kamer (2001) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel

güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Yılmaz ve Sünbül, (2005), araştırmanın amacı, okullardaki örgütsel güvenin alt boyutları çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık öğretmenlerin yaşam doyumlarını anlamlı düzeyde açıkladığını test etmektir. Araştırma sonucuna göre, okullardaki örgütsel güven düzeyi, öğretmenlerin yaşam doyumu anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Örgütsel güvenin boyutları açısından ise çalışanlara duyarlılık ve yenilik; açıklık boyutu öğretmenlerin yaşam doyumunu anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Ercan, (2006) tarafından yapılan çalışmada, bazı değişkenlere göre okullardaki örgütsel güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmektir. Araştırma sonucunda bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre okullarındaki örgütsel güvenin düzeylerini daha yetersiz olarak algılamaktadırlar. Okullardaki örgütsel güvenin boyutları olan çalışanlara duyarlılık, iletişim ortamı, yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık alt boyut puan ortalamalarının ilköğretim öğretmenlerinin branşına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, okullardaki örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yöneticiye güven boyutlarında; sendikaya üye olan ve olmayan öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farklılık yoktur. Okullardaki örgütsel güvenin boyutları olan çalışanlara duyarlılık, iletişim ortamı, yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık puan ortalamalarının okullarda görev yapan öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlenmiştir. Öğretmen sayısı 11-20 arasında olan okullardaki örgütsel güven düzeyi, diğer sınıflandırmalardaki orandaki öğretmene sahip okulların örgütsel güven düzeyinden daha yüksektir. Araştırma sonuçları incelendiği zaman, okul dışında beraber sosyal etkinlik yapan öğretmenler, okul dışında beraber sosyal etkinlik yapmayan öğretmenlere göre okullarındaki örgütsel güvenin daha olumlu bir şekilde olduğu algılanmaktadır.

Demircan ve Ceylan (2003) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güvenin bir ara değişkeni olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine çalışılmıştır. Çalışmada yükseköğretim sektöründe çalışan akademisyenlerin görüşleri alınarak bilgi toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güvenini, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık aralarında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Yılmaz (2005), öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek için okullarda örgütsel güven ölçeğini uyarlama çalışması yapmıştır. Uyarlanarak geliştirilen ölçeğin iç tutarlılığına ilişkin güvenirlilik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın diğer bulgularında; öğretmenlere göre, okulların örgütsel güven düzeyinin, bazı alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, öğretmenlerin hizmet yılına göre ise farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Sabuncuoğlu, (2007), Bireylerin, çalıştıkları örgütteki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algı düzeylerinin, genel olarak yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcılar, özellikle öğrenme motivasyonları ve çalışma arkadaşlarının desteği konularında oldukça yüksek algılamalara sahip olduklarını göstermişlerdir. Diğer taraftan duygusal ve normatif bağlılıklarının da yüksek olduğu; devamlılık bağlılıklarının ise ortanın biraz altında bir değer aldığı görülmektedir. Son olarak, katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin çok düşük olduğu söylenebilir. Yapılan yol analizi sonuçlarına bakıldığında ise, amir ve çalışma arkadaşlarının desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerinin, dolaylı etkilerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenme motivasyonu, eğitim olanakları ve bireysel kazançlar konusundaki algılamaların ise işten ayrılma niyetini, önem derecelerine göre sırasıyla, duygusal ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuç da, söz konusu değişkenlerin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve böylece işten ayrılma niyetlerini azalttığı biçiminde yorumlanabilir. Yapılan analizler sonucunda, eğitim algılarının işten ayrılma niyetini, devamlılık bağlılığı üzerinden dolaylı olarak çok az etkilediğini göstermiştir. Buna göre, çalışanların, çalıştıkları örgütlerdeki eğitim faaliyetleri ile ilgili algılamalarının onların örgütsel bağlılıklarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azalttığı söylenebilir.

Durna ve Eren, (2005), bu çalışmanın amacı, Niğde’de eğitim ve sağlık çalışanlarının çeşitli demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Genel olarak, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların bağlı bulunduğu kurum, çalışanların yaşı, medeni hali ve kıdemleri arasında ilişki bulunmuşken, süreklilik bağlılığı ile bu değişkenlerin hiçbirisiyle herhangi bir ilişkisi bulunamamıştır. Konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış, sadece süreklilik bağlılığı bu noktada farklılık göstermiştir. Çalışanların yaşları ilerledikçe, meslekte geçirdikleri süre arttıkça ve medeni halleri evlilikten yana değiştikçe “örgütsel bağlılıkları”, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan ve çalışanların memnuniyetinden kaynaklanan “duygusal bağlılıkları” ve kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültürden ortaya çıkan “normatif bağlılıkları” artmaktadır. Yani çalışanlar söz konusu değişkenler açısından değerlendirildiğinde “duygu” ve “sadakat” ekseninde bir bağlılığın etkisi altındadırlar. Bu durum çalışılan kurum için de geçerlidir. Ancak çalışanların yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle örgütte kalma isteğinden kaynaklanan “süreklilik bağlılığında” bu durum değişmektedir. Sözgelimi, çalışanların kurumda geçirdikleri süre ve yaşlarının ilerlemesinin süreklilik bağlılığına herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Araştırma kamu kurumlarında yapılmıştır. Bu bağlamda, Türkiye’de kamu kurumlarında ömür boyu istihdam garantisi olması ve kamu çalışanlarının çoğunlukla işlerinden ayrılmamaları, süreklilik bağlılığının temelini

oluşturan emeklilik hakları, kariyer, özel yetenek oluşturma gibi kuruma yapılan kişisel yatırımların önemini azaltmaktadır. Buna göre, çalışanların eşlerinin çalışıyor olup olmamasının ve ek gelire sahip olup olmamalarının kuruma olan bağlılığı etkilemediği ortaya çıkmaktadır.

Balay (2000), bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılığın etkenlerini/nedenlerini ve bağlılığın muhtemel sonuçlarını değerlendirmektir. Buna göre örgütsel bağlılık, iş arama faaliyetleri, iş bırakma, devamsızlık, örgütten geri çekilme isteği gibi sonuç değişkenleri ile; ikinci olarak, iş doyumu, işe sarılma, algılanan prestij, iş gerilimi, iş güvensizliği, adalet dağıtımı, rol çatışması, rol belirsizliği gibi tutumsal ve duygusal algılarla; üçüncü olarak, üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi iş görenin işine ilişkin özellikler ile, dördüncü olarak, ilerleme olanakları, yaş, yönetsel pozisyon, pozisyon hizmet süresi, örgütsel hizmet süresi, emeklilik yararlıkları ve eğitim gibi iş görenlerin örgüte yaptıkları yatırımlar ve kişisel özellikleri ile yakından ilişkili görünmektedir.

Gül, (2002), tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık yaklaşımları konusunda bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar hakkında genel bir değerlendirme ve mukayese yapmayı amaçlamıştır.

Topaloğlu, Koç ve Yavuz, (2008) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının oluşmasında yaş, cinsiyet, çalışma süresi, mesleki alanı, okul türü gibi bazı temel faktörlerin etkisi incelenmiştir. Araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, kıdem yılı, branşı, okul türü, idari görevi, maaşı) etkisinin olduğu kanıtlanmıştır. Araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile cinsiyet dağılımı arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde cinsiyet faktörünün belirgin bir etkiye sahip olmadığı gözlenmektedir. Araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul türü değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ilköğretimde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile branş değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve dolayısıyla öğretmenlerin branş dağılımlarına göre örgütsel bağlılıklarında bir farklılaşma gözlenmemiştir. Araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile idari görevleri olup olmadığı değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve idari görevi olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin idari görevi olmayan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile aldıkları maaştan memnuniyet değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve maaşından memnun olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin maaşından memnun olmayan öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile kıdem yılı değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve mesleğe yeni başlayan

öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kıdemli öğretmenlere göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Cevat, Celep (1996), tarafından yapılan araştırmada eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilgili araştırmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütlerine bağlılıklarını saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları, kendisini okula adayan öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdiğini, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duyduklarını ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adadıklarını; adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine dönük olduğunu göstermiştir (Aktaran: Balay, 2000).

Yüksel, (1997), yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmemelerindeki (örgütsel bağlılık) farklılaşmanın %40 kadar yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin fakülte ya da enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin, ne örgütsel bağlılık ne de işten doyum ile ilişkili olduğu görülmüştür (Baltaş, 2000).

Demirkıran, (2004), özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin, iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi gereğinden hareketle bu çalışmada, İstanbul ilindeki zihinsel, işitme engelli, görme engelli ve otistik engelli çocukların eğitim gördüğü okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmin düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı sorgulanmıştır. Araştırmanın sonucunda; Özel Eğitim Öğretmenlerinin Genel İş Tatmin düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Paker, (2009), Bu araştırma ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenlerini ve örgütsel bağlılıklarını ortaya çıkararak, iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, örgütüne duyduğu güveni yüksek olan öğretmenler, örgütüne bağlılık da göstermektedir.

#### **4.1.2. Dünyada Yapılan Çalışmalar**

Paulette, Monchak (1994), İlköğretim okullarında örgütsel yapı, çatışmanın çözümü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele aldığı araştırmasında, okullardaki bürokratik ve mesleki yapılar, yöneticilerin çatışmayı çözme yöntemleri ile ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin algılarına göre belirlenen yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları



arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmıştır. Araştırma verileri, beş tarama aracından oluşan, 15 okul bölgesindeki 20 yönetici ve 237 öğretmenin verdiği yanıtlardan toplanarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, yöneticilerin öğretmenlerden büyük ölçüde daha uzlaşmacı olduğunu, yöneticilerin bir çatışma durumu ile karşılaştıklarında, ilköğretimdeki bürokratik yapıdan etkilenmelerine ilişkin algılarının öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğunu göstermiştir (Aktaran: Erdoğan, 2006).

Lorne Everett (1992) tarafından yapılan okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı konusundaki araştırma, öğretmenlerin, okullarına ve öğretime olan tutumsal bağlılıklarını ölçmeyi amaçlamıştır. Sonuçlar yöneticilerin, öğretmenin okula ve öğretime bağlılığını sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığını, örgütsel bağlılık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğunu göstermiştir (Aktaran: Erdoğan, 2006).

Organ (1990), tarafından güvenin az olduğu ortamlarda çalışanların çalışma isteklerinin ve örgütsel bağlılığın azaldığı ve çalışanların performansı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Perry (2004), yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma sonucunda, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda, örgütsel güven arttıkça çalışanların kuruma yönelik olumlu duygular beslediği ve yetkilendirme, karar alma sürecine katılım ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bu araştırmanın diğer bir sonucudur.

## 5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanacaktır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi ile ilgili yapılan bütün çalışmalar değerlendirilecektir. Ayrıca araştırmada kullanılan istatistikî yöntemler açıklanmaktadır.

### 5.1. Araştırma Modeli

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde önemli olan araştırmanın konusunu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2000). Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap aranır (Arseven, 2001). Karasar'a (2002) göre tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.

Bu araştırmada ise araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için, anketler çoğaltılarak örneklem grubuna uygulanmıştır.

### 5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2012–2013 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli Anadolu yakası sınırları içinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul İli Anadolu yakası sınırları içinde bulunan ve rastgele seçilen Anadolu liselerinde görev yapan toplam 578 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma evrenindeki öğretmenlerin nicel açıdan temsil yeterliliklerini sağlamak amacıyla hazır örneklem tablosundan yararlanılarak minimum kişi sayısı hesaplanmıştır. Buna göre örnekleme olması gereken kişi sayısı 2600 kişilik bir evren için 0,05 anlamlılık düzeyinde en az 331'dir (Arıkan, 2005; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007).

	$\pm 0.03$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.05$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.10$ örnekleme hatası (d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3
Büyükülüğü	q=0.5	q=0.2	q=0.5	q=0.5	q=0.2	q=0.5	q=0.5	q=0.2	q=0.5
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	416	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	324	286	93	50	78

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007

### 5.3. Verilerin Toplanması

Veri toplamak için örgütsel güven ve işe bağlılık ölçekleri uygulanmıştır. Örgütsel güven düzeyini belirlemek için, Omarov (2009)'un “Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama” isimli araştırmasında geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak kullandığı Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. İşe bağlılık seviyesini belirlemek için ise; Eroğan ve Yılmaz (2012) “İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi” çalışmasında kullandıkları Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. İki ölçek için de araştırmacılar ile iletişim kurulmuş, ölçeklerin uygulanması için izin rica edilmiş, uygulama esnasında dikkate alınması gerekenler titizlikle gösterilerek anket uygulamasına başlamıştır.

Anketlerin uygulamaları araştırmacı tarafından okullara bizzat gidilerek rastgele (random yöntemiyle) seçilen okullarda uygulanmıştır. Rastgele örnekleme yöntemi, araştırmacının saptanan örneklem büyüklüğüne göre herhangi bir şekilde evrenin bir parçasını seçmesidir. (Arılı ve Nazik, 2001).

Veri toplama aracı bazı okullarda bizzat araştırmacı tarafından hemen uygulanıp toplanırken, uygulamaların yapıldığı her okulda araştırmanın genel olarak amacı ve veri toplama araçlarının cevaplanmasına ilişkin kısa açıklamalar yapılarak ve öğretmenlerin uygulamayla ilgili soruları da yanıtlanmıştır. Öğretmenlerden kendi gerçek durumlarını olduğu gibi yansıtmaları için kimlik bilgisine gerek olmadığı, sonuçların bireysel değil toplu olarak değerlendirileceği özellikle vurgulanmıştır. Ardından öğretmenler, anketi okul içinde yaklaşık iki saatlik bir sürede doldurup, araştırmacıya teslim etmişlerdir. Bazı anketlerin eksik doldurulduğu veya öğretmenlerin ölçekleri doldurmak istemedikleri belirtilmiştir. Bu ölçekler araştırmanın kapsamı dışında tutularak değerlendirilmeye alınmamıştır.

#### 5.4. Verilerin Analizi

Çalışmada ilk önce tanımlayıcı istatistikler verilerek genel düzeyler tanımlanmaya çalışılmıştır. Daha sonra alt problemler ve alt problemlerin test edilmesine ilişkin istatistiksel testler yer almaktadır. Alt problemlerin incelenmesi faktörler düzeyinde yapılan karşılaştırmaları içermektedir. Bu karşılaştırmalara geçmeden önce faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Demografik veriler ve ölçek maddeleri ile ilgili toplanan veriler SPSS 17.0 programı ile çözümlenmeye tabi tutulmuştur. Öğretmenlere uygulanan anket ile elde edilen verilerin çözümüne geçilmeden önce, toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hatalar barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Bağımsız değişkenlerin (cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem vb.) kategorileri arasındaki farklılaşmalar ve ilişkileri tespiti yönelik;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini betimlemek için cinsiyet, branş, kıdem vb. değişkenlerin frekans (N) ve yüzdeleri (%) verilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven ve işe bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu bağımsız değişkenleri bakımından, kategoriler (ikili gruplar) arasında istatistiksel olarak bir farklılaşmanın olup olmadığını görmek üzere bağımsız gruplara t testi uygulanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven ve işe bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların; meslekteki kıdemi, Anadolu liselerinde görev süresi ve branşı gibi bağımsız değişkenler bakımından, kategoriler (üçlü ve daha çoklu gruplar) arasında istatistiksel olarak bir farklılaşmanın olup olmadığını görmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik post-hoc scheffe testi uygulanmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, 0,05 'ten küçük ( $p < 0,05$ ) bulunduğu bağımsız değişkenlerin grupları arasında farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir. Analizler araştırmanın amaçlarına uygun olacak şekilde çizelge ile eşleştirilmiş ve gerekli açıklamalar ile sırasına göre verilmiştir.

## 6. BULGULAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda okullardan toplanan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına kısa açıklamaları ile birlikte yer verilmiştir. Daha sonra ise anket ile elde edilen veriler, araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunuluş sırasına göre istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

### 6.1. Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzde

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri

	Frekans	Yüzde	Yığ. Yüzde
Kadın	271	46,9	46,9
Erkek	307	53,1	100,0
Toplam	578	100,0	

Tablo 1’de yer alan katılımcıların cinsiyet dağılımı verileri incelendiğinde; katılımcıların %46,9’u kadın, %53,1’inin ise erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşları

	Frekans	Yüzde	Yığ. Yüzde
20-30	61	10,6	10,6
31-40	285	49,3	59,9
41-50	175	30,3	90,1
51+	57	9,9	100,0
Toplam	578	100,0	

Tablo 2’de yer alan katılımcıların yaş dağılımı verileri incelendiğinde; katılımcıların %49,3 ile yarıya yakınının 31-40 yaş aralığında oldukları görülmektedir.

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum

	Frekans	Yüzde	Yığ. Yüzde
Evli	445	77,0	77,0
Bekar	133	23,0	100,0
Toplam	578	100,0	

Tablo 3’de yer alan katılımcıların medeni durum dağılımı verileri incelendiğinde; 445 katılımcı (%77) evli, 133 katılımcı (%23) bekar olduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Düzeyleri

	Frekans	Yüzde	Yığ. Yüzde
Lisans	441	76,3	76,3
Yüksek L.	137	23,7	100,0
Toplam	578	100,0	

Tablo 4’de yer alan katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde; katılımcıların %76,3 lük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, %23,7 oranda yüksek lisans mezunu katılımcı olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemleri

	Frekans	Yüzde	Yığ. Yüzde
1-5	53	9,2	9,2
6-10	86	14,9	24,0
11-15	186	32,2	56,2
16+	253	43,8	100
Toplam	578	100,0	

Tablo 5’de yer alan katılımcıların kıdemlerine ilişkin veriler incelendiğinde; katılımcıların 253 tanesi 16 ve üzeri, 186 tanesi 11-15 yıl, 86 tanesi 6-10 yıllık kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu verilere göre 16 yıl üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler toplamda %43,8’lik oranı temsil etmektedir.

**Tablo 6:** Araştırmaya Katılan Öğretmen Anadolu Lisesindeki Görev Yılları

	Frekans	Yüzde	Yığ. Yüzde
1-5	346	59,9	59,9
6-10	144	24,9	84,8
11-15	42	7,3	92,0
16+	46	8,0	100,0
Toplam	578	100,0	

Tablo 6’de yer alan katılımcıların kurumlarındaki Anadolu liselerindeki görev yılına ilişkin veriler incelendiğinde; katılımcıların 346 (%59,9) tanesinin 1-5 yıldır aynı kurumda görev yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılan Öğretmen/Yöneticilerin Branşlara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Yığ. Yüzde
Matematik	100	17,3	17,3
Türk dili	116	20,1	37,4
Tarih	52	9,0	46,4
Biyoloji	30	5,2	51,6
Din Kül AB	30	5,2	56,7
Coğrafya	39	6,7	63,5
Kimya	30	5,2	68,7
Felsefe	19	3,3	72,0
Beden	25	4,3	76,3
Fizik	33	5,7	82,0
İngilizce	46	8,0	90,0
Müzik	14	2,4	92,4
Almanca	12	2,1	94,5
Sağlık	2	,3	94,8
Resim	6	1,0	95,8
Bilgisayar	5	,9	96,7
Rehberlik	19	3,3	100,0
Toplam	578	100,0	

Tablo 7’de yer alan katılımcıların branşlarına ilişkin veriler incelendiğinde; en fazla katılımcının 116 adet (%20,1) ile Türk dili ve edebiyat öğretmeni, ardında 100 katılımcı ile Matematik öğretmeni olduğu görülmektedir.

**Tablo 8:** Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri

	N	Min.	Max.	ORT.	ss
cinsiyet	578	1,00	2,00	1,531	,499
yas	578	1,00	4,00	2,394	,805
medeni	578	1,00	2,00	1,230	,421
egitim	578	1,00	2,00	1,237	,425
deneyim	578	1,00	5,00	3,110	,978
ALdeneyim	578	1,00	4,00	1,633	,925
brans	578	1,00	17,00	5,640	4,447
guven1	578	1,00	5,00	3,86	,900
guven2	578	1,00	5,00	3,828	,857
guven3	578	1,00	5,00	3,967	,841
guven4	578	1,00	5,00	4,006	,900
guven5	578	1,00	5,00	3,861	,929
guven6	578	1,00	5,00	4,046	,858
guven7	578	1,00	5,00	4,045	,868
guven8	578	1,00	5,00	4,022	,914
guven9	578	1,00	5,00	3,87	,898
guven10	578	1,00	5,00	3,437	1,112
guven11	578	1,00	5,00	4,053	,850
guven12	578	1,00	5,00	3,9533	,823
guven13	578	1,00	5,00	4,000	,798
guven14	578	1,00	5,00	4,006	,763
guven15	578	1,00	5,00	3,955	,777
guven16	578	1,00	5,00	3,678	,974
guven17	578	1,00	5,00	3,378	,999
guven18	578	1,00	5,00	2,598	1,224
guven19	578	1,00	5,00	3,813	,9023
guven20	578	1,00	5,00	3,669	,9004
guven21	578	1,00	5,00	2,429	1,127
guven22	578	1,00	5,00	3,465	,952
is1	578	1,00	5,00	4,103	,854
is2	578	1,00	5,00	4,325	,816
is3	578	1,00	5,00	4,214	,819
is4	578	1,00	5,00	4,136	,794
is5	578	1,00	5,00	4,245	,771
is6	578	1,00	5,00	3,820	,986
is7	578	1,00	5,00	4,110	,884
is8	578	1,00	5,00	3,802	,963
is9	578	1,00	5,00	4,034	,896
is10	578	1,00	5,00	4,335	,810



Tablo 8'in devamı

	N	Min.	Max.	ORT.	ss
is11	578	1,00	5,00	4,081	,840
is12	578	1,00	5,00	3,761	,993
is13	578	1,00	5,00	3,939	,966
is14	578	1,00	5,00	4,155	,815
is15	578	1,00	5,00	3,941	,885
is16	578	1,00	5,00	3,273	,991
is17	578	1,00	5,00	3,667	,956
isTOP	578	18,00	85,00	67,949	10,975
guvenTOP	578	34,00	119,00	82,032	11,739
istek	578	6,00	30,00	23,413	4,205
adanma	578	5,00	25,00	20,956	3,459
yogunlasma	578	6,00	30,00	23,579	4,140
N (listwise)	578				

Tablo 8 incelendiğinde, güven ve işe bağlılık ölçeklerin yönelik öğretmen görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konmaktadır. Tabloda yer alan güven maddeleri örgütsel güven ölçeğindeki 22 soruyu, is maddeleri ise işe bağlılık ölçeğindeki 17 soruyu temsil etmektedir.

## 6.2. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Cinsiyet” değişkenine göre örgütsel güven ölçeğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda İlişkisiz Grup t testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 9:** Öğretmenlerin Örgütsel Güven İle Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonucu

	N	X	ss	sh	t	p
Kadın	271	80,50	11,47	,69	-2,96	,003
Erkek	307	83,38	11,82	,67		

Kadın katılımcıların, örgütsel güven ölçeğine yönelik görüşleri sonucunda çıkan 80,50 ortalama puan ile erkek öğretmenlerin ortalama puanı olan 83,38'ten daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak, örgütsel güven puanları göre cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve erkek katılımcıların örgütsel güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### 6.3. Yaş Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Yaş” değişkenine göre örgütsel güvenlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 10:** Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Güven Puanları

	N	Ort.	ss	sh
20-30	61	65,295	10,935	1,400
31-40	285	66,796	11,624	,688
41-50	175	69,577	10,100	,763
51+	57	71,561	8,649	1,145
Toplam	578	67,949	10,975	,456

Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği sonucunda çıkan puanları yaş kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 71,56 ile 51 yaş üzerindeki gruptaki öğretmenlerde görülmekte, ikincil yüksek puan ise 69,57 ile 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerde görülmektedir. En düşük puanda ise 65,29 ile 20-30 yaş grubundaki öğretmenler görülmektedir. Tablodaki verilere bakıldığında yaş grubu arttıkça örgüte duyulan güvenin yükseldiği görülmektedir.

**Tablo 11:** Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Yaş Grupları Değişkeni ANOVA Sonucu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	909,203	3	303,068	2,213	,086
Gruplariçi	78611,172	574	136,953		
Toplam	79520,375	577			

Bununla birlikte istatistiksel olarak, örgütsel güven puanları yaş kategorisi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak örtüsel güven ile yaş düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

### 6.4. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Medeni Durum” değişkenine göre örgütsel güven ölçeğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda İlişkisiz Grup t testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 12:** Öğretmenlerin Örgütsel Güven İle Medeni Durum Değişkeni T-Testi Sonucu

	N	Ort.	ss	sh	t	p
Evli	445	82,38	11,61	,55	-1,334	,183
Bekar	133	80,84	12,12	1,05		

Evli katılımcıların, örgütsel güven ölçeğine yönelik görüşleri sonucunda çıkan 82,38 ortalama puan ile bekar öğretmenlerin ortalama puanı olan 80,84'ten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak, örgütsel güven puanları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ )..

#### 6.5. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Kıdem” değişkenine göre örgütsel güvenlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 13:** Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Güven Puanları

	N	Ort.	ss	sh
1-5	53	82,584	7,853	1,078
6-10	86	82,360	12,725	1,372
11-15	186	80,768	12,084	,886
16-21	253	82,824	11,806	,746
Toplam	578	82,032	11,739	,488

Örgütsel güven puanları kıdem kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 82,82 ile 16-21 yıl grubundaki öğretmenlerde görülmektedir. En düşük puanda ise 80,76 ile 11-15 yıl grubundaki öğretmenler görülmektedir.

**Tablo 14:** Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Kıdem Değişkeni ANOVA Sonucu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	613,700	4	153,425	1,114	,349
Gruplariçi	78906,675	573	137,708		
Toplam	79520,375	577			

Örgütsel güven puanları kıdem düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak örgütsel güven ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

#### 6.6. Branşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Branş” değişkenine göre örgütsel güven görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 15:** Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenler Puanların İncelenmesi

	N	Ort.	ss	sh
Matematik	100	82,610	10,223	1,022
Türk dili	116	79,500	11,718	1,088
Tarih	52	82,923	12,513	1,735
Biyoloji	30	79,866	12,291	2,244
Din Kül AB	30	83,50	10,650	1,944
Coğrafya	39	79,461	12,961	2,075
Kimya	30	82,666	13,644	2,491
Felsefe	19	80,157	11,819	2,711
Beden Eğitimi	25	85,760	8,700	1,740
Fizik	33	84,242	12,434	2,164
İngilizce	46	83,739	11,198	1,651
Müzik	14	82,857	10,487	2,802
Almanca	12	77,16	13,085	3,777
Sağlık	2	83,000	,000	,000
Resim	6	86,500	13,187	5,383
Bilgisayar	5	93,000	6,324	2,828
Rehberlik	19	84,473	14,029	3,218
Toplam	578	82,032	11,739	,488

Öğretmenlerin örgütsel güven puanları branş kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puanlar 93,00 ile bilgisayar, 86,5 ile resim, 85,76 ile beden eğitimi öğretmenlerinde görülmektedir. En düşük puanda ise 77,16 ile Almanca, 79,46 Coğrafya, 79,50 ile Türk dili öğretmenlerinde görülmektedir.

**Tablo 16:** Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Branş Değişkeni ANOVA Sonucu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	3132,933	16	195,808	1,438	0,118
Gruplariçi	76387,442	561	136,163		
Toplam	79520,375	577			

Örgütsel güven puanları branş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak örgütsel güven ile branş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

### 6.7. Anadolu Liselerindeki Deneyime Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Anadolu Liselerindeki Deneyim” değişkenine göre örgütsel güvenlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 17:** Anadolu liselerindeki Deneyim Değişkenine Göre Örgütsel Güven Puanları

	N	Ort.	ss	sh
1-5	346	81,526	11,456	,615
6-10	144	82,847	10,79	,899
11-15	42	85,000	11,863	1,830
16-21	46	80,58	15,744	2,321
Toplam	578	82,032	11,739	,488

Örgütsel güven puanları kıdem kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 82,82 ile 16-21 yıl grubundaki öğretmenlerde görülmektedir. En düşük puanda ise 80,76 ile 11-15 yıl grubundaki öğretmenler görülmektedir.

**Tablo 18:** Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Kıdem Değişkeni ANOVA Sonucu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	650,318	3	216,773	1,578	,194
Gruplariçi	78870,057	574	137,404		
Toplam	79520,375	577			

Örgütsel güven puanları kıdem düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak örgütsel güven ile Anadolu liselerinde görev yapma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

### 6.8. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Cinsiyet” değişkenine göre İşe Bağlılık ölçeğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda İlişkisiz Grup t testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 19:** Öğretmenlerin İşe Bağlılık İle Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonucu

	N	Ort.	ss	sh	t	p
Kadın	271	67,61	11,34	,68	-,679	0,498
Erkek	307	68,24	10,64	,60		

Kadın katılımcıların, İşe Bağlılık ölçeğine yönelik görüşleri sonucunda çıkan 67,61 ortalama puan ile erkek öğretmenlerin ortalama puanı olan 68,24’ten daha düşük olduğu

görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak işe bağlılık puanları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak katılımcıların cinsiyetleri ile işe bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

#### 6.9. Yaşa Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Yaş” değişkenine göre işe bağlılıklarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 20:** Yaş Değişkenine Göre İşe Bağlılık Puanları

	N	Ort.	ss	sh
20-30	61	65,295	10,935	1,400
31-40	285	66,796	11,624	,688
41-50	175	69,577	10,100	,763
51+	57	71,561	8,649	1,145
Toplam	578	67,949	10,975	,456

Öğretmenlerin İşe Bağlılık ölçeği sonucunda çıkan puanları yaş kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 71,56 ile 51 yaş üzerindeki gruptaki öğretmenlerde görülmekte, ikincil yüksek puan ise 69,57 ile 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerde görülmektedir. En düşük puanda ise 65,29 ile 20-30 yaş grubundaki öğretmenler görülmektedir. Tablodaki verilere bakıldığında yaş grubu arttıkça örgüte duyulan güvenin yükseldiği görülmektedir.

**Tablo 21:** Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları ile Yaş Grupları Değişkeni ANOVA Sonucu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	2015,916	3	671,972	5,715	0,001
Gruplariçi	67491,629	574	117,581		
Toplam	69507,545	577			

Bununla birlikte istatistiksel olarak, İşe Bağlılık puanları yaş kategorisi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak işe bağlılık ile yaş düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Farklılığın kaynağını bulmak için Scheffe testi yapılmıştır.

**Tablo 22:** Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları ile Yaş Grupları Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları

(I) yas	(J) yas	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Alt limit üst limit	
20-30	31-40	-1,501	1,529	,810	-5,79	2,78
	41-50	-4,282	1,612	,071	-8,80	,23
	51+	-6,266 (*)	1,997	,021	-11,86	-,66
31-40	20-30	1,501	1,529	,810	-2,78	5,79
	41-50	-2,780	1,041	,069	-5,70	,13
	51+	-4,764 (*)	1,573	,028	-9,17	-,35
41-50	20-30	4,282	1,612	,071	-,23	8,80
	31-40	2,780	1,041	,069	-,13	5,70
	51+	-1,984	1,653	,696	-6,62	2,65
51+	20-30	6,266 (*)	1,997	,021	,66	11,86
	31-40	4,764 (*)	1,573	,028	,35	9,17
	41-50	1,984	1,653	,696	-2,65	6,62

\*0 ,05 seviyesine göre farklılık.

Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Scheffe testi sonucuna göre tablo 19 incelendiğinde; farklılığın kaynağının 51+ yaş grubunun 20-30 ve 31-40 yaş grupları ile var olan görüş farklılıklarından kaynaklandığı görülmektedir. Ortalama puan farklarına bakıldığında 51+ yaş grubunun işe bağlılıkları 20-30 ve 31-40 yaş grubundakilerden 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

#### 6.10. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Medeni Durum” değişkenine göre İşe Bağlılık ölçeğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda İlişkisiz Grup t testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 23:** Öğretmenlerin İşe Bağlılık İle Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonucu

	N	Ort.	ss	sh	t	p
Evli	445	68,179	10,645	,504	,921	0,357
Bekar	133	67,180	12,025	1,042		

Evli katılımcıların, İşe bağlılık ölçeğine yönelik görüşleri sonucunda çıkan 68,17 ortalama puan ile bekar öğretmenlerin ortalama puanı olan 67,18’den daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak, işe bağlılık puanları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 6.11. Kıdeme Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Kıdem” değişkenine göre işe bağlılıklarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 24:** Kıdem Değişkenine Göre İşe Bağlılık Puanları

	N	Ort.	ss	Sh
1-5	53	65,226	10,380	1,425
6-10	86	66,034	11,765	1,268
11-15	186	67,102	11,764	,862
16-21	253	69,868	9,894	,625
Toplam	578	67,949	10,975	,456

İşe Bağlılık puanları kıdem kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 69,86 ile 16-21 yıl grubundaki öğretmenlerde görülmektedir. En düşük puanda ise 62,22 ile 1-5 yıl grubundaki öğretmenlerde görülmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında meslekte geçen süre arttıkça işe bağlılıkları artmakta olduğu görülmektedir.

**Tablo 25:** Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları İle Kıdem Değişkeni ANOVA Sonucu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	1816,997	4	454,249	3,845	,004
Gruplariçi	67690,548	573	118,134		
Toplam	69507,545	577			

İşe Bağlılık puanları kıdem düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak İşe Bağlılık ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### 6.13. Branşa Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Branş” değişkenine göre İşe Bağlılık görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.



**Tablo 26:** Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklar Puanların İncelenmesi

	N	Ort.	ss	sh
Matematik	100	68,650	11,911	1,191
Türk dili	116	65,956	12,874	1,195
Tarih	52	69,500	9,276	1,286
Biyoloji	30	65,800	10,256	1,872
Din Kül AB	30	67,100	9,499	1,734
Coğrafya	39	68,820	12,502	2,001
Kimya	30	70,700	9,150	1,670
Felsefe	19	62,26	10,487	2,405
Beden	25	68,600	9,327	1,865
Fizik	33	70,060	9,327	1,623
İngilizce	46	67,978	9,927	1,463
Müzik	14	66,857	8,839	2,362
Almanca	12	67,250	8,687	2,507
Sağlık	2	67,500	12,020	8,500
Resim	6	72,000	6,693	2,732
Bilgisayar	5	73,600	7,162	3,203
Rehberlik	19	70,421	10,663	2,446
Toplam	578	67,949	10,975	,456

Öğretmenlerin İşe Bağlılık puanları branş kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puanlar 73,60 ile bilgisayar, 72,00 ile resim, 70,70 ile kimya öğretmenlerinde görülmektedir. En düşük puanda ise 62,26 ile felsefe, 65,80 biyoloji, 65,95 ile Türk dili öğretmenlerinde görülmektedir.

**Tablo 27:** Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları İle Branş Değişkeni ANOVA Sonucu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	2220,630	16	138,789	1,157	,299
Gruplariçi	67286,915	561	119,941		
Toplam	69507,545	577			

İşe Bağlılık puanları branş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak işe bağlılık ile branş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

#### 6.14. Anadolu Liselerindeki Deneyime Göre Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Anadolu liselerindeki Deneyim” değişkenine göre İşe Bağlılıklarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 28:** Anadolu Liselerindeki Deneyim Değişkenine Göre İşe Bağlılık Puanları

	N	Ort.	ss	sh
1-5	346	66,791	11,151	,599
6-10	144	69,076	10,844	,903
11-15	42	70,619	9,933	1,532
16-21	46	70,695	9,944	1,466
Toplam	578	67,949	10,975	,456

İşe Bağlılık puanları Anadolu lisesindeki deneyim kategorisine göre incelendiğinde; 70,69 ve 70,61 ile 11-15 ve 16-21 yıl grubundaki öğretmenlerin puanlarının çok yakın olduğu görülmektedir. En düşük puan ise 66,79 ile 1-5 yıl grubundaki öğretmenler de görülmektedir.

**Tablo 29:** Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları ile Anadolu liselerindeki Deneyim Değişkeni ANOVA Sonucu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	1292,724	3	430,908	3,626	0,013
Gruplariçi	68214,821	574	118,841		
Toplam	69507,545	577			

İşe Bağlılık puanları Anadolu lisesindeki deneyim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak işe bağlılık ile Anadolu liselerinde görev yapma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin Anadolu lisesinde görev yaptığı süre arttıkça işe bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

#### 6.15. Örgütsel Güven ve İşe Bağlılık Puanları Arasındaki İlişki

Bu bölümde katılımcıların, “Örgütsel Güven” sorularına verdikleri puanlar ile “İşe Bağlılık” sorularına verdikleri puanlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda korelasyon testi yapılmış ve sonuçlar tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 30:** Örgütsel Güven ve İşe Bağlılık Ölçekleri Betimleyici Veriler

	Ortalama	Standart Sapma	N
Örgütsel Güven	67,94	10,97	578
İşe Bağlılık	82,03	11,73	578

**Tablo 31:** Örgütsel Güven ve İşe Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		Örgütsel Güven	İşe Bağlılık
Örgütsel Güven	Korelasyon katsayısı	1	,372 (**)
	N	578	,000 578
İşe Bağlılık	Korelasyon katsayısı	,372 (**)	1
	N	,000 578	578

\*0 ,05 seviyesine göre farklılık.

\*\*0 ,01 seviyesine göre farklılık.

Tablo incelendiğinde örgütsel güven puanları ile işe bağlılık puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,372$ ,  $p< ,01$ ). Buna göre örgütsel güven puanı arttıkça işe bağlılığın arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı hesaplandığında ( $r^2=0,13$ ), işe bağlılıktaki toplam varsayansın %13'ünün örgütsel güven puanından kaynaklandığını söylenebilir. Teoride istatistiksel olarak verilebilen bu sonuç için, örgütsel güvenin anlamlı ve etkili olduğu ancak toplam nedenin sadece %13 oranını açıklayabildiğini gözden kaçırmamak gerekir.

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

### 7.1. Sonuç

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, ortaöğretim kademesinde görevli okul müdürlerinin eğitim liderliği davranışlarına ilişkin önemli ipuçları vermektedir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar ve değerlendirmeler şöyle özetlenebilir:

Araştırmaya İstanbul ili Anadolu yakasındaki Anadolu liselerinde görev yapmakta olan 578 öğretmenin katıldığı görülmektedir. Katılımcıların %46,9'u kadın, %53,1'inin ise erkek olduğu; 285 katılımcı 31-40 yaş, 175 öğretmen 41-50 yaş grubunda; 445 katılımcı (%77) evli, 133 katılımcı (%23) bekar olduğu görülmektedir. Kıdemlerine ilişkin veriler incelendiğinde; katılımcıların 253 tanesi 16 ve üzeri, 186 tanesi 11-15 yıl, 86 tanesi 6-10 yıllık kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu verilere göre 16 yıl üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler toplamda %43,8'lik oranı temsil etmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği sonucunda çıkan puanları yaş kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 71,56 ile 51 yaş üzerindeki gruptaki öğretmenlerde görülmekte, ikincil yüksek puan ise 69,57 ile 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerde görülmektedir. Verilere bakıldığında yaş grubu ortalaması arttıkça örgüte duyulan güvenin arttığı görülmektedir. Evli katılımcıların ortalama puanları da bekârlardan daha yüksek olmakla birlikte istatistik anlamlı olmadığı görülmektedir. Kıdem kategorisindeki bulgulara göre örgütsel güven ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde değişik branşlardaki öğretmenlerin farklı örgütsel puan toplamaları olmasına karşın, örgütsel güven ile branş arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu söylenemez.

Özetle örgütsel güvenin; araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine ve Anadolu lisesinde görev yaptıkları süreye, branşlarına göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre kadın veya erkek, evli veya bekâr farklı kıdem veya branşa sahip öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir. Literatüre bakıldığında genel olarak benzer sonuçlar olmasına rağmen, cinsiyet açısından bakıldığında; Artuksi, (2009) da yaptığı araştırmada cinsiyet değişkeni açısından, öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, örgütsel güvenin belirtilen alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileşilen gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır (Huff ve Kelly,2003). Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Börü,2007). Bugün örgütlerde yaşanan krizlerin suyun üstünde

görülen ekonomik, sosyal ve politik nedenleri, aslında suyun altında yer alan ağır güven krizinin yansımaları iken, başarılı örgütlerin öyküleri kuruma güven, lidere/yöneticiye güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar özellikler ile yaratılmakta olduğu söylenebilir (Erdem,2003). Açık ve toplumsal sistem olarak yapılan okullarda güven kavramı stratejik bir önem taşımakta ve okulun başarısının oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Çeşitli paydaşlardan oluşan okul yapısında paydaşlar arasındaki güven, okul başarısını artırıcı bir faktör olarak görülebilir. Bu paydaşlar okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, büro hizmetleri-yardımcı personel ve çevre (aile) olarak ifade edilebilir. Bu paydaşlar arasında etkili bir güven sürecinin oluşturulması için okul vizyonunun ve hedeflerinin açıkça ortaya konulması, bireylerin birbirlerinden beklentisinin açıkça belirlenmesi ve bu beklentilerin herkesçe bilinmesi ve ifade edilmesi, çalışma ortam ve kurallarının özellikleri hakkında fikir birliğine varılması, yasal düzenlemelerin analizi, okulda her türlü iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılması gerekmektedir (Arslan, 2009). Bu açıdan, insanların kendilerini güvende hissetmeleri işlerindeki motivasyonlarını artırmaktadır. Kendisine güvenildiğini bilen iş görenler işlerine daha sıkı sarılmakta, örgütünün amaçları doğrultusunda hareket etmektedirler. Ancak güvenin olmadığı örgütlerde iş görenler sorumluluk ve risk almakta isteksizdirler. Bundan dolayı örgütlerde güven ortamının oluşturulması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir (Yılmaz, 2008).

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alanda odaklanmıştır; kişiler arası güven (Mayer vd., 1995; McAllister,1995), amire güven (Butler ve Cantrell,1984) ve üst yönetime güven . Örgütteki güven kavramına ise pek fazla dikkat çekilmemiştir. Çalışanlar, amirine güvenebilir; ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amir arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amirini arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarını tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tan ve Tan,2000).

Kadın katılımcıların, İşe Bağlılık ölçeğine yönelik görüşleri sonucunda çıkan 67,61 ortalama puan ile erkek öğretmenlerin ortalama puanı olan 68,24'ten daha düşük olduğu görülmekle birlikte çalışmamızda anlamlı bir fark olduğu söylenemez. Benzer bulgu, Topaloğlu, Koç ve Yavuz, (2008) tarafından yapılan araştırmada da, araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile cinsiyet dağılımı arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde cinsiyet faktörünün belirgin bir etkiye sahip olmadığı gözlenmektedir.

Öğretmenlerin İşe Bağlılık ölçeği sonucunda çıkan puanları yaş kategorisine göre incelendiğinde; yaş grubu arttıkça örgüte duyulan güvenin yükseldiği görülmektedir. Scheffe testi sonuç tablosu incelendiğinde; farklılığın kaynağının 51+ grubunun 20-30 ve 31-40 yaş

grupları ile var olan görüş farklılıklarından kaynaklandığı görülmektedir. Ortalama puan farklarına bakıldığında 51+ yaş grubunun işe bağlılıkları 20-30 ve 31-40 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlıdır. Yalçın, (2009) da yaptığı araştırmasında ise, yaşa göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde yaşça ilerlemiş öğretmenler lehine anlamlı farklılaşma olduğu sonucu çıkmıştır. Literatüre göre ise, meslek yaşamına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı işgörenlere göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulabilme ümidi olabilmektedir. Ancak yaş ilerlediği sürece, alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir (Cengiz, 2002).

Evli katılımcıların, İşe bağlılık ölçeğine yönelik görüşleri sonucunda çıkan 68,17 ortalama puan ile bekar öğretmenlerin ortalama puanı olan 67,18'den daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak, işe bağlılık puanları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte Yalçın, (2009) da yaptığı araştırmasında ise Medeni duruma göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılaşma olmadığı sonucu çıkmıştır.

İşe Bağlılık puanları kıdem kategorisine göre incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 69,86 ile 16-21 yıl grubundaki öğretmenlerde görülmektedir. En düşük puanda ise 62,22 ile 1-5 yıl grubundaki öğretmenlerde görülmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında meslekte geçen süre arttıkça işe bağlılıkları artmakta olduğu görülmektedir. 21-25 yıl kıdem düzeyindeki öğretmenlerin 1-5 yıl ve 6-10 yıl düzeyinde olan öğretmenlere göre Normatif Bağlılık puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Durna ve Eren, 2005).

Örgütsel güven ve işe bağlılık faktörleri arasındaki korelasyon incelendiğinde örgütsel güven puanları ile işe bağlılık puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,372$ ,  $p<,01$ ). İşe bağlılıktaki toplam varsayansın %13'ünün örgütsel güven puanından kaynaklandığı söylenebilir. Benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel güven ve işe bağlılık faktörleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Parker, (2009) araştırma bulgularına göre, örgütsel güveni yüksek öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksek çıkmış ve anlamlı sonuçlar ortaya konmuştur. Bu ve benzeri sonuçlar literatür incelendiğinde de görülmektedir. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine dair araştırmalar yerli ve yabancı kaynaklarda eğitim kurumlarından ziyade farklı işletme kurumlarında yürütülmüştür. Bu kaynaklar tarandığında da güven ve bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunduğu görülmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

## 7.2. Öneriler

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Öğretmenlerin örgütlerine olan güvenlerinin orta düzeyde olması sonucundan yola çıkarak, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyini artırıcı (ücret artışı, sosyal olanaklar vb.) düzenlemeler yapılması önerilmektedir.
- Örgütsel güven ile örgütsel adanmışlık arasındaki pozitif ilişkiler göz önünde bulundurularak, örgütsel güvenin artırılmasına yönelik olarak yapılacak uygulamalar öğretmenlerin adanmışlıklarını artıracak, bu da eğitimin çıktıları olan öğrenci başarısına olumlu yansıyacaktır.
- Araştırmanın benzerleri örneklem genişletilerek, daha fazla öğretmen üzerinde gerçekleştirilebilir. Böylelikle sonuçlardan genelleme yapılma olasılığı doğabilir.
- Araştırmanın benzerleri, resmi ve özel ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilebilir, sonuçlar bu araştırma ve alandaki diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak örgütsel güven ve adanmışlık düzeyleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulabilir.
- Kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin ve kıdem yılı az olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ve örgütsel bağlılıklarına bakılarak, öğretmenler arasında bilgi, fikir alışverişinin yapılmasına ve gerek mesleki gerek örgüte ilişkin deneyimlerin paylaşılmasına imkân sağlanabilir.
- Örgüte duyulan güven yüksek olduğunda bağlılığında yüksek olduğu sonucu değerlendirildiğinde, örgütün çalışanları üzerinde güven duygusunu oluşturacak ve geliştirecek çalışmaları, örgütün yöneticilerinin dikkate alması uygun görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J. Meyer, (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: bir araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Sayı:28, Yıl:14, Cilt:7, Haziran.
- Arıkan, R. (2005). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım. 5. Baskı.
- Arslan, M. M. (2009). Perceptions of technical and industrial vocational high school teachers about organizational trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5 (2), 274-288.
- Asanakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2.Baskı.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baransel, Ş. (1996). *İletişim kalitesi ile örgüt iklimi, örgüte bağlılık ve işi terk etme niyeti arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Börü, D. (2007). Örgütlerde Güvenilir İnsan Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsan Kim? *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri 24-26 Mayıs 2001*, 189-204.
- Bromiley, P. ve L.L. Cummings (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI)*. Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations*: 302-319. Thousand Oaks: Sage.



- Bryk, A. S. ve Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russel Sage Foundation.
- Bursalioğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Butler J. Ve R.Cantrell (1984). *A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. Psychological Reports, 55: 19-28.*
- Butler, J.K. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust; evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management, 17:3, 643-663.*
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi, 155-156, 89-98.*
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt yaşamında örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve eskişehir bölgesinde doktor ve hemşire meslek grupları arasında karşılaştırmalı bir çalışma. *Antalya: 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları. 23-25 Mayıs.*
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 14 (54), 211-233.*
- Demircan, N. Ceylan A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s.139-150.*
- Demirkıran, T. (2004). *Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Driscoll, J.W. (1978). Trust and participation if organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal, 21:44,44-56.*
- Durna, U. ve Eren V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı; 6, s. 210-219.*
- Ercan, Y. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 739-756.*
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven*. Ferda Erdem (Der), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları.

- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2000). Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: performans için koşulsuz güven mi, optimum güven mi?, *Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- Erdem, F., ve Özen, J. (2003). Niklas Luhmann'ın tanıdıklık, emin olma ve güven ayrımı. F. Erdem (Yay. Haz.), *Sosyal bilimlerde güven içinde*, 53-59.
- Erden, A. ve Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1, 2180-2190.
- Erden, A. (2007). *Ankara ve Lefkoşa okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Erdoğan, H. (2006). *Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul örneği)*, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 7. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergenç, A. (1983). İşe bağlılığın neden ve sonuçları. *TODAİE. AİD* 8, 4: 97-106
- Fukuyama, F. (2000). *Güven sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınlar.
- Gibb, R. J. (1991). *Trust: A new vision of human relationships for business, education, family, and personal living* (2nd Ed.). California: Newcastle Publishing.
- Grossman, R. (1998). Developing and managing effective consumer relationships. *Journal of Product Brand Management*, 7, 1: 27-40
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, Sayı:1, ss. 37/55, 2002
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (8th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus t-scale. Hoy, W. K. ve Miskel, C. (Eds.). *Theory and research in educational administration*. Greenwich, CT: Information Age.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Witkoskie, L. (1995). Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26 (1), 38-45.

- Huff, L. ve L. Kelley (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven nation study, *Organization Science*, Vol 14:1.
- Izgar, H. (Ed.). (2008). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. (2. Baskı). Ankara: Eğitim Akademi Yayınları.
- İnam, A. (2003). Herşeyin başı güven. Erdem, F. (Ed.). *Sosyal bilimlerde güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- İnce, M., Gül, H.. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları, s. 58.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya (Yayınlanmamış).
- Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Karip, E. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, s. 245-257, Sayı: 2.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar) TODAİE 167, Ankara.
- Lewis, J.D. ve A. Weigert (1985). Trust as a social reality, *Social Forces*, 63.
- Mayer, R., Davis J.H. ve F.D Schoorman (1995). Integration model of organizational trust, **Academy of Management Review**, Vol 20:3.
- McAllister, D. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization, *Academy of Management Journal*, 38:1 ,24-59
- Mcknight, D.H. Cummings L.L. ve N.L.Chernay (1998). Trust formation in new organizational relationships. *Information and Decision Sciences Workshop, Working paper*, University of Minnesota.
- Meier, D. (2002). *In schools we trust: Creating communities of learning in an era of testing and standardization*. Massachusetts: Beacon.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. YYÜ, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.211-217

- Meyer, J.P., Irwing, P.G., And Allen, N. J. (1998). Examination of combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of organizational behavior* 19: 29-52.
- Mishra, A.K (1996). Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, sage Publications, London
- Morgan, R. M. ve Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (3), 20-38
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review* 8,3:486-500
- Oliver, N. (1990). Work reward,work values and organizational commitment in an employee-owned firm: *Evidence from the U.K Human relations* 43, 6:513-526
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. InB.M. StawveLL.Cummings (Eds), *Resaach in Organizational Bahaviour*, Vol.12.Greenwich. CT: JAL, 1990, PP.41-72.
- Ouchi, W. (1999). Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Özdemir, M. (2008). Makine örgütler. Balcı, A. (Ed.). *Örgüt mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Özdil, K. (2005). *İlköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2): ss. 47-57.
- Paker, N. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran
- Penley, L.E. and S. Gould (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 1. (Jan., 1988), pp. 43-59
- Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust, *Review of Puplic Personel Administration*, Vol, 24, No.2, June 2002, s. 133-149 2004 Sage Puplications.

- Polat, S. (2009). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, S.B. vd. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23: 393-405.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, s.613-628.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve G. Winograd (2000). Organizational trust: what it means, why it matters, *Organization Development Journal*, Vol 18:4.
- Sitkin, S. ve N.Roth (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4: 367-92.
- Tompkins P.K. ve G. Cheney (1983). Account analysis of organization: decision making and identification. L.L. Putnam ve M.E. Pacanowski (Der ). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*, Beverly Hills, CA:Sage, 123-146.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topaloğlu, M. Koç, H. Yavuz E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*; C:9, S:4.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 556-573.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70, 547-593.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39, 308-331.
- Turan, S. (2002). School climate, supportive leadership behavior and faculty trust in Turkish public schools. April 10-14. *Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association*, Seattle, Washington, USA.

- Varoğlu, D. (2003). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Basılmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, B. (2009). *Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2007). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara
- Yılmaz, A. ve Ceren, G. A. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organisational life. *European Journal of Social Sciences*, 8 (2), 341-352.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E., Sünbül, A. M. (2005). *Öğretmenlerin yaşam doyumları ve okullardaki örgütsel güven düzeyi*. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Konya.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8 (12), 2293-2299.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaheer A. Mcevily B., Ve V. Perrone (1998). Does trust matter? exploring effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, 9:2,123-142.

## EKLER

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-020- 66325  
Konu : Anket (Türkey KOYUNCU)

05/06/2013

### VALİLİK MAKAMINA

**İlgi :** a) Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin 27.05.2013 tarihli yazısı.  
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.  
c) Millî Eğitim Komisyonunun 04.06.2013 tarihli tutanağı.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Türkey KOYUNCU'nun "Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını İlimiz Kartal ve Pendik İlçelerindeki liselerde örgütsel güven ölçeği, işe bağlılık ölçeği, kişisel bilgi formunu uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Türkey KOYUNCU'nun söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, Eğitim ve Öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

O L U R

.../06/2013

Harun KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

S070 Sayılı Kanuna Göre HARUN KAYA tarafından 44313607571748881 Seri Nolu Sertifikası ile 06.06.2013 12:19:53 tarihinde Elektronik Olarak İmzalanmıştır.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.

STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: [iletisim@meb.gov.tr](mailto:iletisim@meb.gov.tr)

ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çağaloğlu

Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-605.01- 66771  
Konu : Anket (Türkey KOYUNCU)

06/06/2013

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

**İlgi :** a) 21.05.2013 tarihli sayılı yazınız.  
b) İst. Valilik Makamının 05.06.2013 tarihli ve 66325 sayılı onayı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Türkey KOYUNCU'nun **"Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişki"** konulu tezine ilişkin anket çalışması istemi hakkında ilgi (a) yazınız ilgi (b) Valiliğimiz Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Kahraman DEMİREL  
Müdür a.  
Şube Müdürü

**EKLER:**

Ek-1 Valilik Onayı.  
2 Anket Soruları.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.  
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: [sgb34@meh.gov.tr](mailto:sgb34@meh.gov.tr)  
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239,  
5070 Sayılı Kanuna Göre: KAHRAMAN DEMİREL  
tarafından Elektronik Olarak  
İmzalanmıştır. <http://istanbul.meb.gov.tr/esnalsoreci>  
adresinden kontrol edebilirsiniz.



**Sayın Katılımcılar,**

Bu çalışma; “Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişki” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Türkay KOYUNCU**  
**Hasan Kalyoncu Üniversitesi**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ**  
**Tez Danışmanı**

## **I. BÖLÜM**

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

**Cinsiyetiniz?**

☐ Bayan ☐ Erkek

**Yaş Grubunuz?**

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

**Medeni Durumunuz?**

☐ Evli ☐ Bekâr

**Eğitim Durumunuz?**

☐ Lisans ☐ Lisansüstü

**Mesleki Deneyiminiz?**

☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 ve üzeri

**Anadolu Lisesinde Mesleki Deneyiminiz?**

☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 ve üzeri

**Branşınız?**

.....

## II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

S.N O	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Yöneticim işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.					
2	Yöneticim işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.					
3	Yöneticim işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.					
4	Yöneticim verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.					
5	Yöneticim söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
6	Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.					
7	Yöneticim herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna inanıyorum.					
8	Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
9	Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.					
10	Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
11	Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.					
12	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.					
13	Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
14	Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.					
15	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna kendi işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.					
16	Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.					
17	Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getirir ve beni ödüllendirir.					
18	Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmuyor.					
19	Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna inanıyorum.					
20	Çalıştığım kurum kendimi geliştirmem için bana destek olur.					
21	Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.					
22	Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					

### III. BÖLÜM: İŞE BAĞLILIK

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

S.NO	SORULAR	1	2	3	4	5
1	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
2	Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.					
3	Çalışırken zaman su gibi akıp gider.					
4	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
5	İşime karşı istekli ve hevesliyim.					
6	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
7	İşim bana çalışma zevki verir.					
8	Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.					
9	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
10	Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
11	Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.					
12	Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.					
13	İşimi ilginç ve özel bulurum.					
14	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
15	İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.					
16	Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.					
17	Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.					